

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnóza podnikového klimatu ve vybraném podniku

Company Climate Diagnostics in a Selected Company

Student: Bc. Zuzana Rýparová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Rýparová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Diagnóza podnikového klimatu ve vybraném podniku**
Company Climate Diagnosis in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska diagnostikování podnikového klimatu
 3. Charakteristika zvoleného podniku
 4. Diagnóza klimatu vybraného podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ASHKANASY, N. M., C. WILDEROM and M. F. PETERSON. *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 664 p. ISBN 978-1-4129-7482-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 27.04.2018




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje uvádím v seznamu.

V Ostravě dne 26.4.2018.....

Zuzana Rýparová

Zuzana Rýparová

Poděkování

Chtěla bych velice poděkovat Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D. za jeho ochotu a velmi cenné připomínky, které mi poskytoval během vypracování mé diplomové práce. Rovněž chci také poděkovat všem zaměstnancům a vedení ZHT Group s. r. o. za jejich spolupráci.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska diagnostikování podnikového klimatu.....	6
2.1	Diagnóza.....	6
2.2	Význam diagnostiky podniku.....	7
2.3	Účel diagnózy podniku.....	7
2.4	Problém při rozpoznávání zdravého a nezdravého ve vývoji podniku.....	9
2.5	Podnikové klima.....	9
2.5.1	Význam podnikového klimatu	10
2.5.2	Definice a popis podnikového klimatu.....	11
2.5.3	Vnější faktory ovlivňující klima podniku	14
2.5.4	Vnitřní faktory ovlivňující klima podniku	14
2.5.5	Ukazatele normálního podnikového klimatu	31
2.6	Diagnostikování podniku dotazníkovou metodou.....	32
2.6.1	Předpoklady a východiska metody.....	32
2.6.2	Organizační zabezpečení průzkumu.....	33
2.6.3	Vyhodnocení výsledků pocházejících z dotazníkových šetření.....	33
2.7	Konstrukce dotazníku	35
3	Charakteristika zvoleného podniku.....	39
3.1	Představení společnosti a předmět podnikání.....	39
3.2	Výrobky a zboží.....	40
3.3	Prodávané zboží.....	40
3.4	Finanční výsledky a cíle	41
3.5	Struktura zaměstnanců a podnikové útvary.....	42
4	Diagnóza klimatu vybraného podniku	43
4.1	Průběh dotazníkového šetření.....	43

4.2	Vyhodnocení dotazníků	43
4.3	Stručné shrnutí získaných poznatků	61
5	Návrhy a doporučení	63
5.1	Motivace při práci.....	63
5.2	Rady a připomínky	64
5.3	Stres při práci.....	64
5.4	Konflikty na pracovišti	64
5.5	Nepříjemné podmínky	65
5.6	Pomluvy.....	65
6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam zkratk	68
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Každý zaměstnanec jistě ví, že pocity, které v něm vyvolává jeho zaměstnání přetrvávají a ovlivňují ho po celý den. V dnešní uspěchané době je velice důležité pracovat v příjemném pracovním prostředí, které přináší pracovníkovi vlastní uspokojení, ale také lepší pracovní výkony a tím pádem také kvalitnější produkty a služby. Vedení podniku by mělo co nejvíce usilovat o příjemné pracovní prostředí, kvalitní mezilidské vztahy, motivaci pracovníků, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a další faktory. Vedení by se mělo snažit o zamezení konfliktů mezi pracovníky či různých forem obtěžování a šikany. Není nic horšího, než aby zaměstnanec chodil do práce s odporem či s pocitem strachu a pak ho tyto pocity doprovázely a ovlivňovaly ve volném čase.

Cílem této diplomové práce je diagnostikovat klima ve zvoleném podniku. Tímto zvoleným podnikem je společnost ZHT Group s. r. o, která se zabývá výrobou plastových nástaveb, plovoucích čerpadel, sacích košů a prodejem různé hasičské techniky. Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu zajímavosti a možných přínosů pro jednatele společnosti.

Celá práce bude rozdělena celkem do šesti kapitol, z nichž první kapitola tvoří úvod a šestá závěr. Druhá kapitola se bude zaměřovat na teoretická východiska diagnostikování podnikového klimatu, která budou získána z literárních podkladů a jsou potřebná k pochopení dané problematiky. Třetí kapitola bude podrobně charakterizovat zvolený podnik ZHT Group s. r. o. Následující kapitola se bude věnovat již samotné diagnóze podnikového klimatu, která bude provedena pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření je vhodnou metodou pro získání potřebných dat a zaručuje dotazovaným potřebnou anonymitu. Na základě této kapitoly bude navazovat pátá část, zabývající se návrhy a doporučeními pro zlepšení problémových oblastí v podniku. Poslední šestou částí této práce bude závěr, ve kterém budou shrnuty ty nejdůležitější poznatky vyplývající z této diplomové práce

Společnost ZHT Group s. r. o. byla zvolena také z důvodu, že je autorka této práce ve společnosti zaměstnaná a má zájem na zlepšení současného stavu podnikového klimatu.

2 Teoretická východiska diagnostikování podnikového klimatu

V následující kapitole budou objasněny pojmy, jako je diagnóza, diagnostika podniku, podnikové klima, diagnostikování podniku dotazníkovou metodou či konstrukce dotazníku.

2.1 Diagnóza¹

Dle slovníku cizích slov je možné pojem vysvětlit jako určení, vymezení nebo srovnávání. Slovo diagnóza se nejprve používalo v lékařském oboru pro rozpoznání nemocí, poté se slovo převzalo v posledních desetiletích i do dalších oblastí. Můžeme se s ním setkat v technice, odkud vznikla technická diagnostika, v sociologii, v ekologii, které náleží ekodiagnostika, v politice, ekonomice a také v řízení podniku. Při zavádění diagnostiky v podniku je účelné využít podobnost s technickou a lékařskou diagnostikou, eventuálně s dalšími diagnostikami, pokud si uvědomujeme odlišnosti existující mezi sociálními organizacemi a živými organismy, mezi sociotechnickými a ryze technickými systémy.

Díky postupnému zpřesňování všech poznatků týkajících se zdraví i nemoci podniků, závažností jednotlivých chorob, které mohou ohrožovat rozvoj podniku, popřípadě jeho samotnou existenci, bude postupem času docházet k jasnějšímu označování možných chorobných stavů, nenormálností a procesů v organizaci, které se týkají průběhu dílčích funkcí i fungování podniku jako celku.

Diagnóza se může kromě zjišťování vadných jevů zabývat také nevyužitými příležitostmi. Životaschopnost podniků jako ziskových organizací v tržním hospodářství je nutné poměřovat vitalitou daných konkurenčních podniků. Jde především o to, jak jsou silní konkurenti naší firmy na daných trzích již dnes a jak silní budou zítra. Nejde tedy pouze o hodnocení naší firmy dle toho, zda je horší nebo lepší, než byla včera. S tímto faktem úzce souvisí také hodnocení potenciálu firmy, nevyužité možnosti, adaptabilita na změnu podmínek, zvýšení efektivity a výkonů. Základním předpokladem pro zpracování strategie a její realizace, určení cílů a tím také přežití firmy a dlouhodobého rozvoje je vynikající znalost postavení firmy na trhu a znalost daných možností při využití stávajících šancí.

¹ KAŠÍK, Josef a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s.

2.2 Význam diagnostiky podniku

Diagnózu lze pojmenovat jako vstup do rozhodování vlastníků i manažerů podniku. Důležitým předpokladem pro účinné rozhodování je brzká diagnóza negativních tendencí a jevů v podniku, skrytých i vznikajících krizí a nevyužitých příležitostí. Smyslem tohoto účinného rozhodování je předcházení možného vzniku vážných krizí nebo případně jejich úspěšné řešení.

Stejně, jako člověk neponechává své zdraví a léčení nemocí přirozenému průběhu a víře, že si organismus sám nějak pomůže, tak je i fungování ziskových a neziskových organizací záležitostí racionální volby. Pokud je člověk přesvědčen, že je včasná a přesná diagnóza nemoci smysluplná u něho samého, poté je smysluplná také diagnóza možného ohrožení existence daného podniku. Cílem je tedy vytvořit uspořádanou a ucelenou soustavu znalostí a dovedností o provádění diagnóz daného podniku, která se zakládá na již zpracovaných, využitelných a ověřených metodách a technikách, identifikovaných problémech, slabých míst podniku, nevyužívaných příležitostech, rizik a krizí. Pokud je to nezbytné, může se tato soustava doplnit i o možné způsoby prevence nebo řešení vzniklých krizí.

2.3 Účel diagnózy podniku

V první řadě je účelem diagnózy podniku zjišťovat silné a slabé stránky, jmenovitě je označit a určit jejich příčiny a důsledky. Dále je nutné také poukazovat na možné způsoby řešení podnikových problémů a možnosti využití příležitostí. Podnikové nemoci je potřeba chápat jako porušení stavu rovnováhy. Tento stav nemůže podnik regulovat automaticky pomocí zabudovaných regulátorů a řešení vyžaduje buď vnitřní zásahy (především z vedení podniku) nebo vnější zásahy (intervence) do fungování podniku.

Pokud chce podnik zjišťovat své silné nebo slabé stránky, vady či choroby, musí je hodnotit, tj. porovnávat. Porovnávat lze na základě kritérií (měřítek), kdy se skutečnost porovnává s tím, jak to má být. Co má být, je za první ideální stav, kterému se skutečnost méně nebo více vzdaluje, nebo za druhé normální stav. Normální stav znamená průměr normálního rozložení četností u zkoumaných charakteristik v souboru srovnatelných neboli shodných objektů. Toto srovnání poté může sloužit ke zjišťování určitého stavu v daném čase nebo ke zjišťování změn tohoto stavu s ohledem k minulosti nebo očekávaným změnám v budoucnu.

Je možné se setkat v literatuře s názory, že se diagnostika zabývá změnami v organizaci. Je zde ale nutné vymezit, o jaký typ změny se jedná. Pokud je stabilním stavem živého

organismu smrt, poté je stabilním stavem fungujícího podniku jeho likvidace. Všechno živé totiž provází nepřetržitý stav nerovnováhy a změn. Zároveň jsou však pro ně charakteristické také určité stavy metastability, které zaručují, že stavy nepřetržitých změn nepřekročí svou únosnou míru neboli toleranční mez od normálního stavu.

Inovacemi a řízením inovací se v oblasti podnikání zabývá speciální část managementu, a to řízení změn. Zásadním předpokladem k přežití podniku je schopnost jeho řízení ve stále se měnícím prostředí, přizpůsobování se změnám, jejich předvídání a částečnému ovlivňování a využívání. V podniku lze najít mnoho druhů změn. Je možné i říci, že vše v podniku je založené na změně. Procesy v podniku buď probíhají žádoucím způsobem nebo mohou nabývat odchylek od žádoucích procesů, to znamená, že dochází k nežádoucí změně. Systém existuje kvůli změnám uvnitř sebe sama a kvůli úspěšnému přizpůsobování se změnám v okolí. Zároveň však musí systém kvůli své existenci zachovávat rovnovážné stavy mezi sebou samým a okolím a vně svých subsystémů a vzájemně mezi nimi.

Složité systémy musí permanentně řešit velké množství úloh, které zabezpečují rovnovážné stavy. Aby toto velké množství úloh mohl systém zvládnout, musí si vytvářet své regulační mechanismy. Vzniklé odchylky se vyrovnávají automaticky bez pokynů z řídicích vyšších center, a to na základě zpětné vazby a algoritmů řešení odchylek od stavu rovnováhy pomocí akčních veličin k tomu příslušných. Vyšší centra jsou tímto způsobem osvobožována od nepřetržitého sledování a zásahů do rutinních událostí. Vyšší centra tímto mohou lépe rozhodovat o případech, kde nejsou známe anebo aplikovatelné dané algoritmy (viz podobnost s automatickými procesy trávení, dýchání, činností srdce nebo regulací teploty lidského těla). Všechny tyto procesy, které probíhají na základě daných algoritmů postupu (stanovených příslušnou technologií, organizací pracovních procesů a výroby), jsou velmi často vymezené soustavami výkonových, technických, kvalitativních, hygienických, ekonomických a bezpečnostních norem. Nežádoucí odchylky od požadovaných norem je nutné přesně, rychle, levně a také spolehlivě zjišťovat a samozřejmě odstraňovat. Nejčastěji se tak děje v organizačním uspořádání systému pomocí zabudovaných organizačně regulačních mechanismů. U výrobního podniku se jedná především o odchylky od norem kvality, výkonu, spotřeby materiálu a energie. Dále se může jednat o poruchy finančních toků, výrobního zařízení, odbytu a zásobování.

Z pohledu diagnostiky je nutné sledovat, zda nemají odchylky tendenci zvyšovat svou velikost anebo četnost, zdali nedošlo k nechtěnému překročení tolerančních mezí. Tato fakta

mohou signalizovat poruchu zabudovaných regulátorů nebo to, že je kapacita příslušných regulátorů již nedostatečná. Pokud nastane takováto situace, znamená to problém, který se musí nejprve identifikovat, poté zanalyzovat a nakonec rozhodnout, jak tento problém řešit. Počátek diagnostiky v podniku spočívá v identifikaci problémů, třídění, vyhodnocování a v přípravě rozhodovacího procesu.

2.4 Problém při rozpoznávání zdravého a nezdravého ve vývoji podniku

Obecný problém, který diagnostika řeší, je v definování zdravých a nemocných stavů a procesů, které ohrožují úspěšnou existenci objektu, který je právě diagnostikován. I samotná lékařská diagnostika se stále potýká s problémem v definování zdraví a nemoci i přes svou dlouhou dobu existence.

Je značný problém v negativním definování zdraví, např., že zdravá je taková osoba, která není nemocná. Obdobný problém nastává při posuzování zdraví dle kritéria normality. Normalita je vždy určena jako vztah k něčemu. V dynamických systémech je to dynamická veličina. Moderní medicína se nedívá na zdraví jako na stav, ale dívá se na něho jako na proces.

Diagnostika podniku se snaží o charakterizování zdravého podniku dle kritérií adaptability na stále se měnící okolí a na podmínky jeho existence. I zde je však nutno brát v úvahu omezení platnosti tohoto kritéria s ohledem na etická kritéria při posuzování osobnosti člověka i podnikatelských aktivit v podniku. Mezi problematické činnosti lze zařadit také nekritické spoléhání se pouze na normální fungování podniku ze strany manažerů, vlastníků a ostatních zaměstnanců. Nesoulad mezi pouhým pocitem zdraví a daným zdravotním stavem je většinou signálem vznikajícího či již rozvinutého patologického stavu jedince. Takovýto stav může nastat také v podniku, kde není podložen skutečností převládající uspokojení vedoucích pracovníků.

2.5 Podnikové klima²

Následující podkapitola vysvětluje pojmy související s podnikovým klimatem. Jedná se o jeho význam, definici a popis, vnější a vnitřní faktory, které ho ovlivňují a kritéria (ukazatele) normálního klimatu v podniku.

² KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

2.5.1 Význam podnikového klimatu

Již dlouho poukazuje sociologie a sociální psychologie na význam klimatu v podniku pro úspěšné plnění podnikových cílů. Zdá se ovšem, že teorie, tak i praxe managementu zůstaly hodně dlužny svému úkolu a obecné potřebě. S dnešním klimatem u většiny podniků v Česku nemůžou být jejich majitelé spokojeni, všechno totiž nasvědčuje tomu, že klima patří spíše ke slabým stránkám podniku než k těm silným.

Může se zdát, že podniková ekonomika nebo také nauka o podniku akceptovala poznatky, které vyplývají z provedených sociologických studií jen okrajově, nezačlenila je zcela do své teorie, a nakonec z nich nevyvodila všechny důsledky, které z nich vyplývají. Velice málo knih určených živnostníkům a malým a středním podnikatelům obsahuje informace o budování firemní kultury, etice podnikání či podnikovém klimatu. Tento fakt může být způsoben tlakem nebo malým zájmem podnikové sféry. Management podniku asi nestíhá řešit všechny činnosti v podniku najednou a zabývá se jinými oblastmi, které jsou zanedbávané při řízení podniku v dřívějším režimu (finanční analýza, logistika, marketing atd.) a bohužel péče o podnikové klima stále ještě zůstává na okraji zájmu managementu.

Je však pravda, že ekonomické a technické veličiny je možné docela přesně měřit anebo číselně vyjadřovat. Jak se dá ale měřit podnikové klima? Samozřejmě nikoliv v ekonomických či technických jednotkách. Hodnotu firmy tvoří pouze finančně vyjádřitelná část. Na druhou stranu stále více nabývá na značném významu v našich podmínkách také problematika nehmotného majetku firmy. Může se jednat například o firemní tradice, pověst, logo, ochrannou známku, kvalitu a množství firemních patentů, úroveň vztahů mezi ní a dodavateli či subdodavateli, úroveň dovedností a znalostí personálu firmy či důvěra zákazníků.

Podnikové klima a kulturu podniku by bylo možné teoreticky zařadit do výše uvedené nefinanční části hodnoty podniku. Je však vhodnější a výstižnější se zabývat podnikovým klimatem a kulturou při zkoumání slabých a silných stránek podniku. Proto jsou tyto oblasti zařazeny také do zájmových okruhů diagnostiky podniku.

Vyhodnocování podnikového klimatu je v některých příležitostech buď vyžadováno či je možno provádět, přestože však nelze uskutečnit přesná měření. Často bývá u většiny firem toto hodnocení přenecháno více, či méně, renomovaným firmám zabývajícím se poradenstvím, které si však za tuto službu účtují nemalé finanční částky. Využití služeb poradenské firmy je jedním ze způsobů pro změnu situace v dané oblasti. Firma však musí dospět k takovému stavu,

kdy bude ve svém vlastním zájmu management podniku chtít i umět své vlastní podnikové klima hodnotit, ale také hledat a nacházet cesty k jeho trvalému zlepšování.

Může se zdát, že se jedná o pouze o něco, co přispívá k vylepšení goodwillu podniku či zlepšení image a jde pouze o to, aby se pracovníci ve firmě cítili dobře. Tato tvrzení jsou však mylná. Mnoha výzkumy a průzkumy, jejichž výsledky bývají referovány v odborné literatuře či v hromadných sdělovacích prostředcích, se již prokázalo, že klima podniku (někdy se hovoří o podnikové atmosféře) v prokazatelné míře dokáže ovlivnit celkovou firemní výkonnost, kvalitu, spolehlivost a náklady. Mimo jiné je také z tohoto důvodu zkoumání podnikového klimatu důležitou součástí diagnostiky podniku.

2.5.2 Definice a popis podnikového klimatu

„Klima podniku je komplex vztahů mezi lidmi v podniku a odraz kvality těchto vztahů v jejich vědomí.“ (Kašík, 1998, s. 134)

V podniku se tvoří vztahy mezi lidmi na základě jejich chování a jednání mezi sebou. Hodnocení je prováděno dle toho, jaké chování a jednání se od zaměstnanců očekává. Vztahy osob k podniku se zpravidla zakládají na smluvních vztazích a platí zde předpoklad oboustranné prospěšnosti pro vlastníka podniku a pro zaměstnance podniku. Avšak míra a úroveň naplnění této prospěšnosti může být u obou stran výrazně odlišná, jelikož to, co je pro vlastníka nákladovou položkou (personální náklady na všechny zaměstnance firmy), je pro zaměstnance převážně položkou příjmovou.

Pro podnikatele je rozhodující celková výše všech personálních nákladů ve výkonu či výrobku realizovaném na trhu, a ne úroveň mezd či platů jednotlivých zaměstnanců nebo skupin zaměstnanců. Růst produktivity práce či snížení počtu zaměstnanců při zachované produktivitě vytváří předpoklad pro zvýšení mezd či platů a dalších forem hmotných pobídek. Rozdílné odměňování pracovníků nebo skupin zaměstnanců dle toho, jak se podílí na tvorbě zisku, či plnění ostatních cílů podniku, může být u některých zdrojem uspokojení z uskutečněné práce nebo také neuspokojení z vykonané práce u ostatních skupin zaměstnanců.

Člověk se ovšem v zaměstnání nesoustředí pouze na vidinu peněz, ale má mnohem větší škálu potřeb a zájmů, jenž touží ve svém zaměstnání uspokojit. Zaměstnanci se snaží o spolehlivé a trvalé uspokojení těchto cílů. Pokud však tato snaha vede k nenaplnění cílů, může

to přinést negativní dopady na chování a postoje zaměstnance, což pak může záporně ovlivnit i klima v podniku.

Podle toho, jakou mocenskou pozici zastávají lidé v hierarchii neformální i formální struktury podniku, má odlišný vliv chování zaměstnanců na podnikové klima. Čím vyšší pozici ve firmě člověk vykonává, tím větší vliv má, ať už v dobrém, či ve špatném směru působení.

V podniku může často docházet ke střetu zájmů, a tím bohužel ke zhoršování podnikového klimatu. Je to způsobeno faktem, že chování lidí je v podniku řízeno a usměrňováno za prvé z řídících center organizačními normami a akty řízení, dále se projevuje samovolně tak, nakolik jsou tyto akty a normy u zaměstnanců respektovány nebo často také zneužívány kvůli uspokojení vlastních potřeb a zájmů v rozporu se zájmy podniku.

Při diagnostikování klimatu v podniku jako celku je nutné zjišťovat odlišnosti vnímání podnikového klimatu za prvé lokálně (prostorově) a za druhé funkčně. U obou případů se musí zjišťovat rozdíly v podrobnější strukturalizaci. Takto se podaří odhalit místa a ohniska, odkud by mohlo být negativně ovlivňováno klima podniku.

Pokud se zabýváme podnikovým klimatem, musíme mít na paměti, že se jedná o více než pouze o převládající mínění, které je vyjádřeno na hodnotící škále od dolní krajní meze („špatné“) po horní krajní mez („dobré“). Podnikové klima je pojem pro hodnocení, který v sobě odráží velké množství faktorů, které tento pojem spoluvytvářejí. Faktory mohou být jak vnitřní, tak vnější.

Při definování klimatu, jako komplexu vztahů to musí každého, kdo diagnostikuje podnikové klima varovat, před lákavým a nebezpečným zjednodušováním. Člověk má totiž přirozenou tendenci inklinovat k nezdravému zevšeobecňování, které však může v kombinaci s povahou diagnostika značně zkreslovat jakoukoli skutečnost. A tak může typický pesimista šířit po celém pracovišti negativní atmosféru, snažit se o rozvracení vztahů mezi pracovním kolektivem a přenášet napříč celým podnikem nebo dokonce celým podnikovým okolím svůj subjektivní názor. Obdobně může naopak typický optimista trvale a příliš lacině přispívat až k nezdravému přehlížení všech nedostatků, které by mohly být při objektivním postoji včas odstraněny a přispěly by tak ke zlepšení klimatu v podniku. Podnikový diagnostik musí být objektivní a nemůže dávat přílišnou váhu prvnímu dojmu.

Je užitečné si také připomenout, že podnikové klima není definováno pouze jako komplex podnikových vztahů, ale mimo jiné jako jejich odraz ve vědomí zaměstnanců v podniku. I kdyby každý pracovník proti tomuto faktu sebevíc bojoval, dříve nebo později se atmosféra z pracoviště přenesla pomocí jeho vědomí i za hranice podniku do různých situací jeho soukromého života. Nejde tedy pouze o to, při jakém klimatu vztahů si zaměstnanec odpracuje svou pracovní dobu, ale toto klima si s sebou „bere i domů“. I kvůli tomuto stojí bojovat za zdravé klima podniku. Mezi tvůrce klimatu ve firmě lze zařadit především manažery na všech stupních řízení a vedoucí různých neformálních struktur ale i každého jednotlivce.

Z výše uvedeného také vyplývá charakteristika, že je vzájemné ovlivňování klimatu v podniku a jednotlivce obousměrné. Klima buď kladně nebo záporně dokáže ovlivnit chování a vztahy u jednotlivce nebo naopak jednotlivý zaměstnanec v podniku může svou mírou, která odpovídá jeho neformálnímu či formálnímu postavení buď kladně nebo záporně ovlivňovat kvalitu podnikového klimatu.

Teorie a praxe podnikového managementu objasňuje pojem podniková či organizační kultura, především v souvislosti se srovnáváním odlišných kultur, například kulturní rozdíly mezi USA a Japonskem, či v zemích západní Evropy a v ČR. Tento pojem se zpravidla vysvětluje jako souhrn společenských norem, tradic, zvyklostí, způsobu jednání, individuálních či skupinových postojů apod. Tímto pojmem se však vysvětluje něco více obecnějšího a širšího, než je podnikové klima.

Pozitivní organizační klima³

Pozitivní organizační klima je charakterizováno hodnotami jako jsou otevřenost, přátelství, spolupráce, podpora, osobní svoboda a důvěra. Tyto hodnoty mají tendenci vést ke zvýšené úrovni spojení zaměstnance s organizací. Například při studování mentálního zdraví zaměstnanců se přišlo na to, že je pozitivní organizační klima spojeno s pozitivními pracovními výsledky, pozitivní náladou zaměstnanců a sníženou fluktuací.

³ ASHKANASY, Neal M., Celeste. WILDEROM a Mark F. PETERSON. *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2011. 664 p. ISBN 978-1-4129-7482-0.

2.5.3 Vnější faktory ovlivňující klima podniku⁴

Podnik nepůsobí ve společnosti sám. V chování lidí v podniku se projevuje také chování lidí v celé společnosti (mezilidské vztahy). Hodnoty, které uznává a respektuje celá společnost, bude zpravidla uznávat a respektovat také podnik samotný.

V dnešní společnosti převládají hesla jako „každý je podplatitelný“ nebo „kdo nekrade, okrádá svou rodinu“ atd. Z tohoto lze usuzovat, že bude převládat velmi silný a negativní vliv okolí při vytváření klimatu podniku. Podnik může pouze tlumit toto nežádoucí působení, ale nemůže ho zcela eliminovat. Podnikové klima můžou ovlivňovat také různé televizní pořady a zpravodajské relace, které ovlivní klima podniku již zítra. Dětské programy ovlivňují klima, které bude převládat v podnicích za pár desítek let. K těmto postojům nesmí být vlastníci podniků lhostejní.

2.5.4 Vnitřní faktory ovlivňující klima podniku

Mezi vnitřní faktory lze zařadit:

- pracovní prostředí,
- BOZP,
- motivace k práci v celém širokém spektru vztahů,
- zaměstnanecké výhody (benefity),
- pracovní vztahy,
- konflikty na pracovišti,
- etické problémy,
- metody a styl řízení a vedení lidí z pohledu vedoucích na všech stupních řízení,
- uspořádání všech procesů v podniku,
- možnost uspokojení potřeb a zájmů pracovníků,
- podmínky pro provádění a charakter práce,
- spolupracovníci a jejich charakterové vlastnosti, dovednosti, odborné znalosti a postoj k práci.

⁴ KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

a) Pracovní prostředí⁵

Mezi pracovní prostředí se řadí sociální, kulturní, biologické, fyzikální a chemické činitele, které působí na zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Je určeno charakterem vykonávané práce, technickým vybavením a technologickými postupy, prostorem, ve kterém pracovní proces probíhá, estetickým řešením celého pracoviště a v neposlední řadě také hygienickým vybavením. Člověk sice dokáže pracovat ve velmi nepříznivém pracovním prostředí, je však nutné se této situace vyvarovat. Čím se stupňuje nepříznivé pracovní prostředí, tím se také stupňuje pracovní zátěž.

Zaměstnanec musí překonávat všechny nepříznivé vlivy, které mu jeho práci znesnadňují a vynakládat proto mnoho úsilí. Při dlouhodobém působení nepříznivého pracovního prostředí může docházet ke zdravotním či morálním poškozením jedince. Zaměstnanec se musí na toto nepříznivé prostředí náročně adaptovat, což vyvolává nespokojenost až odpor, který se odráží i na jeho vztahu k podniku. Postupně klesá pracovní výkon a zvyšuje se pracovní neschopnost a fluktuace.

Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště

Pro zaměstnance je potřeba na pracovišti zajistit pracovní pohodu a ochranu jeho zdraví. Jeden zaměstnanec musí mít v prostoru určeném k trvalé práci volnou podlahovou plochu minimálně 2 m², mimo spojovací cesty a stabilní provozní zařízení. Prostorové řešení pracoviště upravuje nařízení vlády č. 631/2007 Sb., které se zabývá podmínkami ochrany zdraví při práci. Toto nařízení uvádí, že pokud pracovník vykonává práci vsedě s minimální pohybovou aktivitou či lehkou manuální prací (kancelářské a administrativní práce, řízení vozidla, montáž malých dílců apod.), měl by být objemový prostor určený pro práci jednoho zaměstnance alespoň 12 m³. Při práci vstoje s permanentním zapojením jak horních, tak dolních končetin, trupu, při předklonu nebo v kleče, za chůze a při přenášení břemen (dělníci, montéři, mechanici, skladníci apod.) je potřeba pro jednoho zaměstnance minimálně 15 m³.

Na pracovišti, u kterého je základní pracovní poloha trvale v sedě, musí být poskytnuto pracovní sedadlo s nastavitelnou výškou sedáku a opěrkou zad. Naopak pracoviště s trvalou polohou vstoje musí být vybaveno sedadlem pro krátkodobý odpočinek. Výška pracovní plochy musí odpovídat tělesným rozměrům zaměstnance a druhu vykonávané pracovní činnosti.

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

Sedadlo i pracovní plocha musejí být navrženy tak, aby byla zajištěna optimální pracovní poloha a byl zaručen potřebný volný prostor pro pohyby celého těla, paží, rukou, dolních končetin a byly zajištěny vhodné zorné podmínky.

Je dobré, aby měl zaměstnanec při práci možnost střídat polohu vsedě a vstoje. Pokud musí být zvolena jen jedna poloha, pak je vhodnější (pokud to dovoluje povaha práce) pracovat vsedě. Čím je větší technologická vybavenost pracoviště, tím je zpravidla menší možnost zásahů do prostorového řešení pracoviště, které je dáno konstrukcí výrobního zařízení. Ergonomicky špatně řešený stroj může negativně ovlivnit pracovní pohodu nebo v krajním případě dokonce ohrozit zdraví zaměstnance. Hlavním požadavkem u práce s počítačem je možnost přizpůsobit si výšku pracovní plochy a sedadla dle potřeb zákazníka.

Výkon zaměstnance i pracovní klima ovlivňuje mimo jiné i barevné řešení pracoviště. Barva zde slouží jako prostředek identifikace, signalizace, zlepšení světelných podmínek, psychologické ovlivnění zaměstnanců a pomáhá k dosažení estetických účinků. Často bývá barevná úprava pracoviště normalizována. Norma zavádí také povinné barevné značení zdrojů možného nebezpečí i bezpečnostních zařízení.

Při použití jasných, svítících a silně kontrastních barev lze připoutat pozornost pracovníka na ovladač, sdělovač apod. Velmi světlé barvy na stěnách a stropěch pomáhají zlepšit podmínky osvětlení. Z psychologického hlediska se barvy dělí na studené (zelená, modrá), teplé (žlutá, červená) a neutrální (černá a bílá). Teplé barvy vyvolávají dojem tepla a podněcují k činnosti. Studené barvy jsou naopak považovány za pasivní, vyvolávají pocit chladu, uklidňují a podporují duševní soustředění. Barevná úprava také ovlivňuje prostorové vnímání. Teplé a syté barvy prostory fiktivně zmenšují, světlé a studené barvy fiktivně prostor zvětšují.

Osvětlení

Jelikož člověk vnímá naprostou většinu informací zrakem, je pro něj správné osvětlení velmi důležité. Osvětlení se zkoumá zejména z hlediska osvětlenosti, oslnění, rozložení jasu v zorném poli, rovnoměrnosti osvětlení (poměr minimální a průměrné osvětlenosti na určitém povrchu), směrovost a barevný tón světla u umělého osvětlení.

Osvětlenost znamená množství světla na dané ploše. Osvětlenost nesmí poklesnout pod průměrnou hodnotou stanovenou normou ČSN EN 12464-1. Nutná osvětlenost se pohybuje

v rozmezí od 50 lx (chodby, sklady atd.) do 5 000 lx (operační pole). U pracovišť s malou zrakovou náročností (archivy, šatny atd.) je nutné 200 lx, pro běžné kancelářské činnosti (zpracování dat, psaní nebo čtení) 500 lx a pro zrakově náročnou práci při výrobních procesech je potřeba 1 000 až 1 500 lx (např. ruční výroba hodinek). Zraková pohoda je ovlivněna rozložením jasu v zorném poli. Je nutné vyloučit v pracovním procesu příliš velké jasy, jež mohou zvětšit oslnění, i příliš vysoké kontrasty jasů, které zapříčiňují únavu zraku. Správný směr osvětlení (shora, zezadu nebo šikmo zleva) je stanoven potřebou plastického vjemu daného objektu a snahou o zabránění oslnění.

Osvětlení je zajišťováno denním světlem, umělým světlem nebo kombinací obou. Pro člověka je samozřejmě nejlepší denní osvětlení, které je ze zdravotnického hlediska nezastupitelné. Z dlouhodobého monitorování pracovníků v bezokenních provozech vyplynuly závažné odchylky fyziologických hodnot, které charakterizovaly jejich zdravotní stav od normálu. Denní osvětlení je přímé (přímé sluneční světlo) nebo nepřímé (odražené světlo). Kvalita osvětlení je závislá na řadě činitelů, zejména na osvětlenosti venkovního prostoru, velikosti, tvaru a poloze oken, jejich čistotě, čistotě stropů a stěn, barevné úpravě pracoviště z hlediska odrazivosti světla a kontrastu jasu oken a jejich okolí. Hlavním problémem denního světla je kolísání osvětlenosti v průběhu celého dne, tak i v průběhu roku. Denní osvětlení se proto musí podle potřeby doplňovat osvětlením umělým.

Umělé osvětlení znamená pro člověka vždy stresor. Musí se tedy používat jen v případech, kdy je to nutné z hlediska požadavků na technologie. Umělé osvětlení může být celkové nebo kombinované (pracovník může využívat při práci další zdroj osvětlení), jenž je hospodárnější. Důležité je zvolit správný světelný zdroj, druh svítidla a správné rozmístění tak, aby poskytovaly rovnoměrné osvětlení bez tvrdých stínů nebo oslňování.

Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky jsou vytvářeny především teplotou vzduchu, relativní vlhkostí vzduchu (míra nasycení vzduchu vodní parou) a rychlostí proudění vzduchu. Jak podchlazení, tak i nadměrné množství tepla působí na organismus negativně nebo až přímo škodlivě. Tepelný diskomfort, především pokud dosahuje extrémních hodnot, může nepříznivě ovlivnit svalový výkon, koordinaci pohybů, pozornost, rychlost reakcí a duševní činnost.

Optimální hodnoty mikroklimatických podmínek můžeme stanovit dle druhu vykonávané práce a dle podmínek konkrétního pracoviště. Pro každého člověka je důležité

zajistit tepelnou rovnováhu, tj. stav, při kterém okolí odebírá tělu tolik tepla, kolik ho právě produkuje, čímž se udržuje tělesná teplota na konstantní výši. Produkce tepla lidského těla závisí na fyzické namáhavosti práce, hmotnosti, tělesné konstrukci, výšce atd. U střední až těžké fyzické práce jsou tedy příznivější nižší hodnoty tepla než u práce lehké. Hodnoty minimálních, maximálních a optimálních mikroklimatických podmínek jsou uvedeny v příloze č. 1.

Na všech pracovištích musí být zajištěna dostatečná výměna vzduchu přirozeným či nuceným větráním z důvodu ochrany zdraví zaměstnanců. Množství vyměňovaného vzduchu na pracovištích bez vzniku škodlivin je závislé na počtu pracovníků, fyzické náročnosti práce, velikosti pracoviště a tepelných podmínkách.

Škodliviny v pracovním ovzduší

Nejčastější škodlivinou v ovzduší je prach. Dle stupně působení na lidský organismus lze rozlišit prach s převážně fibrogenním účinkem (např. křemen), který vyvolává po vdechnutí v plicích chronický zánět, prach s dráždivým účinkem (mouka, peří, bavlna) a prach s nespecifickým účinkem (cement, vápenec). Přípustné expoziční limity (PEL) prachu v $\text{mg} \cdot \text{m}^{-3}$ jsou stanoveny jako časově vážené průměry koncentrací za jednu pracovní směnu (viz nařízení vlády č. 361/2007 Sb.).

Toxické škodliviny jsou nejčastěji různé organické i anorganické chemické látky. Mezi obzvláště nebezpečné škodliviny patří chemické karcinogeny a mutageny. Kromě přípustných expozičních limitů jsou pro tyto chemikálie stanoveny také nejvyšší přípustné koncentrace. Těmto nejvyšším limitům nesmí být zaměstnanec vystaven v žádné části pracovní doby. V ovzduší se mohou vyskytovat také biologické škodliviny, které jsou představovány choroboplodnými mikroorganismy (plísněmi, bakteriemi, parazity a prvoky). Tyto mikroorganismy mohou způsobit různé přenosné a parazitární nemoci. Zdrojem mohou být lidé v interiéru, venkovní ovzduší nebo špatně udržovaná klimatizace.

Zkoumání toxinů v ovzduší je složitá a nákladná záležitost. V současnosti jsou zaměstnanci vystaveni navíc i škodlivinám, které neprodukuje pracovní proces. Jako problém se jeví také hodnocení míry možného rizika, které je u pracovníků závislé na jejich zdravotním stavu, věku atd. Mezi opatření zajišťující ochranu pracovníků před negativním působením škodlivin v pracovním ovzduší patří především izolace pracovišť, odsávání škodlivin, zachycování škodlivých výparů nebo použití osobních ochranných pracovních prostředků.

Hluk

Hluk je v současnosti považován za jednu z nejvíce závažných škodlivin, jelikož působí skrytě, organismus člověka napadá soustavně, jeho účinky se kumulují a projevují se na zdravotním stavu pracovníka až po dlouhé době. Situaci zhoršuje také to, že mnoho lidí je vystaveno hluku nejen v pracovním, ale také v soukromém životě. Hluk je jakýkoliv zvuk, který je pro člověka nepříjemný, rušivý nebo má pro něho škodlivý účinek. Nepříjemné působení hluku má vliv na emoce a motivaci jednotlivce. Toto se může, či nemusí, projevit na zhoršeném výkonu pracovníka. Hluk může snižovat výkon pracovníka nebo zvyšovat pracovní zátěž. Nepříznivé vlivy hluku zanechávají škodlivé a patologické následky především na sluchovém orgánu, zhoršují nervovou soustavu, způsobují negativní reakce psychické, neurovegetativní, nemoci ostatních smyslových orgánů a snížení celkové odolnosti lidského organismu.

Nepříjemné, rušivé, či až škodlivé účinky hluku jsou závislé na řadě faktorů, mezi které patří např. okolnosti výskytu (pravidelnost či nepravidelnost), délka působení a subjektivní postoj pracovníka k hluku, který závisí na věku, nervové stabilitě a celkovém zdravotním stavu. Důležitá je také charakteristika vykonávané práce. Pokud jde o práci spíše psychického charakteru, ruší stejný hluk více než u práce spíše charakteru fyzického. Také hluk, který je způsobený samotnou osobou (např. strojem, na kterém pracuje) ruší méně než hluk, jenž přichází z okolí.

Mezi základní veličiny hluku patří frekvenční spektrum (Hz), hladina akustického tlaku (dB), druh hluku (stálý, přerušovaný, nepravidelný) a rozložení hluku v čase. Účinky hluku na osoby jsou uvedeny v příloze č. 2. Nejvyšší přípustná hladina hluku pro běžnou osmihodinovou pracovní dobu je stanovena součtem základní hladiny akustického tlaku 85 dB a korekcí dle druhu vykonávané činnosti. Viz příloha č. 3. Ochrana zaměstnanců před hlukem je často nelehká, jelikož je řada pracovních postupů provázena vysokým hlukem. Nejúčinnější, bohužel, však velmi často nereálná je změna technologie, izolování zdroje hluku, snížení vibrací součástí, absorbování hluku pomocí vhodných materiálů a v poslední řadě použití ochranných pracovních prostředků.

b) BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)⁶

Zaměstnavatel má povinnost provádět opatření, která mají za cíl odstranit příčiny možného ohrožení života a zdraví pracovníků a vytvořit pro ně bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je u zaměstnavatelů kontrolovatelná. Dohledem nad bezpečností práce je v České republice pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, jemuž je podřízen Státní úřad bezpečnosti práce. Kromě kontrol provádí úřad a osm oblastních inspektorátů práce také poradenskou, konzultační a osvětovou činnost. Oblast hygieny práce kontrolují Krajské hygienické stanice. Tyto státní orgány jsou při výkonu své činnosti oprávněny ke vstupu do prostorů organizací. Mohou požadovat potřebné doklady a informace, nařizovat odstranění zjištěných závad, zakázat užívání nevyhovujících technologií a prostor, které mohou ohrozit zdraví či život zaměstnanců, ukládat pokuty atd.

BOZP v podniku⁷

BOZP by neměla být pro podnik pouze nepříjemnou povinností spojenou s byrokracií, ale měla by být hlavně využita k efektivní ochraně toho nejcennějšího, a to života a zdraví pracovníků. Zaměstnavatelé by měli pamatovat na to, že je člověk nenahraditelným tvůrcem hodnot v podniku. Na druhou stranu by si měli být zaměstnanci vědomi toho, že musí v tržní ekonomice chránit a hájit hodnotu své pracovní síly, svou konkurenceschopnost a zaměstnanost.

V podniku mohou negativní jevy zapříčiněné pracovními úrazy způsobit zvýšení prostojů, pokles produktivity práce, snížení konkurenceschopnosti podniku i celé ekonomiky. Nízká kvalita BOZP a nedostatečná prevence vede ke zvýšení pravděpodobnosti vzniku nehod, havárií, ke ztrátám na lidských životech a majetku (např. poškození materiálů, strojů, zařízení, objektů a okolí podniku). Podnik také zatěžuje vysoká úrazovost a nemocnost a vedení si ne vždy uvědomuje všechny důsledky a dopady z toho vyplývající. Z krátkodobého i dlouhodobého hlediska se jedná zejména o velký objem nevyužitého pracovního času, snížení efektivnosti investic, potřeba vyššího počtu pracovníků nebo zvýšení pracovního zatížení stávajících pracovníků, snížení produktivity práce, zvýšené nároky na organizaci a řízení pracovních procesů, ztráta image společnosti, narušení vztahů s dodavateli, problémy se

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

získáváním kvalitních pracovníků, snižování pracovní morálky, rozpory s odborovými organizacemi, pokuty od inspekčních orgánů, nutnost uzavření provozu nebo až odnětí povolení k činnosti. Zanedbání BOZP u zaměstnanců se odráží v hospodářských výsledcích podniku, ve zvýšení nákladů či ztrát v důsledku placení příplatků za ztížené pracovní prostředí, placení zvýšeného pojistného, sankcí, pokut a řešení soudních sporů.

Úkolem zaměstnavatele je zabránění ohrožení života a zdraví zaměstnanců a dodržování předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákoník práce stanovuje, že je zaměstnavatel povinen zajistit BOZP zaměstnanců s ohledem na rizika možného ohrožení jejich životů a zdraví. Dále určuje, koho se tato povinnost týká a kdo je odpovědný za plnění úkolů plynoucích z této odpovědnosti. Tato povinnost je přiřazena vedoucím zaměstnancům na všech stupních řízení. Povinnost dodržovat BOZP se vztahuje na všechny FO, které se s vědomím zaměstnavatele zdržují na jeho pracovištích.

c) Motivace k práci v celém širokém spektru vztahů⁸

Pracovní motivací se rozumí zájem o práci a její výsledky, pracovní úsilí a nasazení nebo také odpovědnost. Existuje velká řada okolností, které ovlivňují pracovní motivaci. Mohou ji ovlivňovat příznivě, ale i nepříznivě. Společným znakem těchto okolností, které se označují jako motivační faktory, je skutečnost, že uspokojují potřeby pracovníků a vyvolávají tak jejich spokojenost či jejich uspokojování naopak brání a vedou tak k nespokojenosti pracovníků. Většina pracovní činnosti je především činností motivovanou. Pracovník je veden představou, že vykonáváním takové činnosti uspokojí určité potřeby, popřípadě představou, že pokud by tuto činnost nevykonával, nedosáhne uspokojení svých potřeb.

Druhy motivačních faktorů

Faktory pracovní motivace lze rozdělit do několika skupin dle jejich povahy a způsobu působení. Třídění lze rozdělit na hierarchické (člení faktory dle síly působení na pracovníka – potřeby fyziologické, jistoty, sociální, uznání a seberealizace), vnitřní a vnější (zda působí práce motivačně sama o sobě nebo působí to, co za ni zaměstnanec získá), hmotné (především peníze) a nehmotné (pochvala či uznání) a také třídění dvoufaktorové, které člení motivační okolnosti dle vlivu na pracovní spokojenost či nespokojenost.

⁸ URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5

Motivace, spokojenost a nespokojenost

Dělba motivačních faktorů spojená se jménem amerického psychologa Frederika Herzberga, je zaměřena na to, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní spokojenost a tím i motivaci, naopak další neméně důležité faktory sice umožňují odstranit pracovní nespokojenost a demotivaci, k vyšší motivaci však nevedou (případně ji vyvolávají pouze krátkodobě). Do první skupiny příkladů těchto faktorů lze zařadit zajímavost práce, uznání, možnost osobního růstu, vyšší odpovědnost, ale i možnost získání vyšší finanční odměny. Do druhé skupiny lze zařadit výše základní (pevné) mzdy, vztahy na pracovišti či podmínky práce.

Motivátory a hygienické faktory

Motivátory způsobují to, že zaměstnanci pracují s vyšším nasazením a zájmem. Patří mezi ně, včetně vlastností práce jako takové, vnější okolnosti, o které mohou pracovníci usilovat – např. finanční odměny či povýšení. Hygienické faktory na rozdíl od motivátorů přímý motivační účinek nemají. Mohou však demotivovat, pokud jsou nepříznivé. Jejich označení je založeno na období s péčí o zdraví zaměstnanců. Nedostatečná hygiena může zhoršit zdraví zaměstnanců, avšak její dodržování samo o sobě nevede ke zlepšení zdravotního stavu.

Hygienické faktory se týkají spíše podmínek, za kterých je práce vykonávána než práce samotné. Patří mezi ně především špatné vztahy na pracovišti (zejména zhoršené vztahy s přímým nadřízeným), nízká pracovní jistota, neuspokojivá základní mzda, malá škála zaměstnaneckých benefitů, špatná organizace práce apod. Hlavním zdrojem nespokojenosti pracovníků a demotivace je především nespravedlivé odměňování a hodnocení, a to jak skutečné, tak i domnělé. Dále zde patří také nejasná politika organizace týkající se povýšení zaměstnanců. Zdrojem demotivace často bývá také omezená komunikace vedoucích s podřízenými.

Při nástupu do práce „uzavírá“ zaměstnanec se zaměstnavatelem nepsanou tzv. psychologickou smlouvu, jejímž obsahem jsou různá očekávání, která si zaměstnanec do nové práce přináší a jsou postaveny na základě neurčitých ústních příslibů zaměstnavatele. Na jejím základě zaměstnanci vyžadují určité výhody (např. kariérový postup, možnost vzdělávat se, samostatná práce, uplatnění jazykových dovedností). Pokud se jim těchto výhod nedostává, vnímají to zaměstnanci jako porušení této nepsané dohody a klesá jejich spokojenost a motivace k práci.

Hlavní typy osobní pracovní motivace

Motivační faktory působí na každého pracovníka jinak. To, co uspokojuje jednoho pracovníka, nemusí uspokojovat druhého. Dokonce se může stát i to, že co je pro některého pracovníka odměnou, může být pro jiného nepříjemné. Například práci z domova uvítá některý pracovník jako možnost pracovat samostatněji, pro jiného může znamenat ztrátu sociálních kontaktů s ostatními lidmi. Pokud u pracovníka výrazně převládají určité potřeby, jedná se o typ individuální pracovní motivace. Hlavní typy osobní pracovní motivace se dělí do sedmi skupin:

- motivace finanční či materiální,
- výkonová motivace,
- motivace vycházející z osobní nebo odborné pověsti,
- motivace založená na zajímavosti práce,
- motivace vycházející ze společensky významné práce,
- motivace založená na potřebě moci,
- motivace opírající se o potřebu sounáležitosti.

d) Zaměstnanecké výhody (benefity)⁹

Poskytování benefitů zaměstnancům, tedy různých nepeněžitých či peněžitých plnění nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivování a vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Důvodem k poskytování benefitů je také zvyšující se nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Firmy se proto snaží získat tyto zaměstnance poskytováním různých benefitů nad rámec jejich základní mzdy. Zaměstnance velmi často tyto benefity motivují více než motivace výhradně formou mzdového ohodnocení.

Jedním z významných rozhodovacích faktorů u zaměstnanců, kteří se rozhodují mezi několika pracovními nabídkami, je právě balíček poskytovaných benefitů. Pokud má firma kvalitně vypracovaný systém zaměstnaneckých výhod a optimálně nastavený systém odměňování zaměstnanců, znamená to pro ni zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce při získávání kvalifikovaných zaměstnanců. K nejčastějším benefitům, které poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům patří zejména:

⁹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1

- příspěvek na stravování, zejména formou stravenek,
- příspěvek na rozvoj kvalifikace zaměstnanců,
- sick days,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na kulturní a sportovní využití zaměstnance,
- příspěvek na penzijní nebo soukromé životní pojištění,
- příspěvek na rehabilitační, masážní či posilovací služby,
- očkování proti chřipce,
- výhodné půjčky zaměstnancům,
- bezplatné občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti,
- hrazení dopravy do a ze zaměstnání,
- bezplatné poskytování služebního vozidla i pro soukromé účely.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat dvěma formami, a to fixním způsobem poskytování benefitů a flexibilním způsobem (cafeteria systém). Při fixním způsobu odměňování zaměstnavatel stanoví ve vnitřním předpisu nebo v kolektivní smlouvě základní benefity pro všechny zaměstnance a je na každém pracovníkovi, zda tyto výhody využije či ne. Nevýhodou této formy je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu benefitů, ale zaměstnanci nemusí jevit o takový program benefitů zájem.

V případě flexibilního způsobu poskytování benefitů (cafeteria systém) stanoví zaměstnavatel firemní balíček výhod a také roční limit bodů každému zaměstnanci. Zaměstnanec si z balíčku vybere takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. Při výběru pracovník vychází z bodového ohodnocení jednotlivého benefitu a z celkové výše jemu udělených bodů k čerpání výhod. Zaměstnanec si tak může vybrat z celé škály nabízených benefitů dle výše jeho bodového zůstatku.

Udržování rovnovážného vztahu mezi soukromím a prací zvyšuje motivaci, spokojenost zaměstnanců, pracovní výkonnost, zlepšuje vztahy na pracovišti a přístup k zákazníkům, snižuje pracovní neschopnost. Nejvíce produktivní jsou takoví zaměstnanci, kteří jsou spokojení, odpočatí a správně motivovaní.

e) Pracovní vztahy¹⁰

Při jakémkoliv kontaktu a jakékoliv lidské činnosti se vytvářejí mezi lidmi vztahy, které mohou zcela pozitivní, až po ty zcela negativní. Samozřejmě vznikají mezilidské vztahy v souvislosti s vykonáváním pracovní činnosti. Může jít o běžné neformální vztahy, které se odrážejí v charakteristikách osobnosti účastníků, ale také o vztahy formální, jenž jsou upravovány nejrůznějšími pravidly. Tato pravidla jsou platná buď v rámci dané pracovní skupiny (např. při rozdělování odměny) nebo v rámci celé firmy (např. pracovní řád), či platnými celostátně (jedná se o zákony upravující oblast práce, např. Zákoník práce) nebo planými na mezinárodní úrovni (např. směrnice Evropské unie). Pracovní vztahy lze dělit do několika následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (tzv. zaměstnanecké vztahy),
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory či komory zaměstnanců),
- vztahy mezi zaměstnaneckým sdružením a zaměstnavatelem (popřípadě vedením společnosti nebo sdružením zaměstnavatelů), tzv. kolektivní pracovní vztahy,
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými,
- vztahy k zákazníkům a celé veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními skupinami v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Vztahy na pracovišti mají dvě strany – formální a neformální, z nichž jsou obě přítomny ve všech výše uvedených skupinách pracovních vztahů. Mezi spolupracovníky a pracovními skupinami převažuje neformální strana vztahů, naopak u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo odbory a zaměstnavatelem se využívá především formální stránka vztahů.

Mimořádný význam mají pracovní vztahy pro personální práci. Pracovní vztahy a jejich kvalita významně ovlivňují dosahování cílů celé organizace, ale také dosahování pracovních a životních cílů pracovníků. Uspokojivé, korektní a harmonické pracovní i mezilidské vztahy vytváří produktivní klima, jenž pozitivně ovlivňuje individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Mají příznivý vliv na spokojenost pracovníků a přispívají ke sladění individuálních cílů

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

s cíli celé organizace. Pracovní vztahy ovlivňují všechny personální činnosti v organizaci a často výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé pracovní vztahy vytvářejí v organizaci turbulentní prostředí, ve kterém se nesnadno plánuje a předvídá, obtížně se plní plánované cíle, a ve kterém se vyskytují konflikty, stížnosti, porušení kázně, nedůvěry mezi zaměstnanci a nadřízenými. Dále se mohou vyskytnout další negativní a kontraproduktivní jevy, které se u organizací se zdravými a uspořádanými vztahy nevyskytují.

Zásady pro vytváření zdravých pracovních vztahů

Je známé, že přední a úspěšné světové firmy věnují problematice pracovních vztahů zvýšenou pozornost. Jelikož jsou si tyto světové společnosti vědomy toho, že zdravé pracovní vztahy výrazně přispívají k jejich úspěchu, mají pochopitelně zájem o to, aby nadále pracovní vztahy zlepšovaly. V tomto je však hromadně napodobují ostatní organizace. O problematiku pracovních vztahů je jak v praxi, tak i mezi teoretiky řízení lidských zdrojů v poslední době veliký zájem. V praxi lze pozorovat, že firmy při vytváření zdravých pracovních vztahů uplatňují především následující zásady:

1. Striktní dodržování dohod, smluv, zákonů, pravidel slušnosti a uznání lidských práv zaměstnavatele a vedoucích pracovníků.
2. Vedení pracovníků ke striktnímu dodržování zákonů a předpisů stanovených organizací a pravidel slušnosti při jednání se spolupracovníky, zákazníky i veřejností.
3. Respektování odborů jakožto partnera zaměstnavatele a celého vedení společnosti.
4. Respektování zaměstnance jakožto rovnoprávného partnera zaměstnavatele a celého vedení společnosti v oblastech, jenž se dotýkají zájmů obou stran.
5. Používání jednoznačných, detailních a individuálních smluv či jiných dokumentů, na základě kterých vykonává jedinec práci pro danou firmu.
6. Vytvoření a realizování jasné, spravedlivé a slušné politiky získávání, výběru, rozmisťování, hodnocení a odměňování personálního rozvoje zaměstnanců.
7. Formování zdravých pracovních týmů a nepřetržité zlepšování stylu vedení pracovníků.
8. Důraz na formování osobnosti pracovníka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace.
9. Vytváření příznivých pracovních podmínek a důsledné dodržování zásad BOZP.
10. Intenzivní komunikace s pracovníky a jejich informování o všech záležitostech týkajících se organizace (mimo informací důvěrných či tajných).
11. Péče o sociální rozvoj a životní podmínky zaměstnanců.

12. Tvorba žádoucích mezilidských vztahů pomocí různých kulturních, sportovních, sociálních a rekreačních aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.
13. Důsledná prevence a případný postih jakýchkoliv projevů diskriminace, antipatií nebo sympatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků.

f) Etické problémy¹¹

Mezi nejčastější etické problémy na pracovišti lze zařadit diskriminaci, sexuální obtěžování, mobbing, bossing, zasahování do soukromého života pracovníků, krádeže na pracovišti či ochrana osobních údajů. Dále budou popsány ty nejdůležitější.

Diskriminace

Diskriminací se rozumí špatné a chybné odlišování lidí na základě určitých předsudků či zevšeobecňování. Diskriminace je neetický jev, který škodí jednotlivcům i skupinám, brání v realizaci osobního života, rozděluje osoby na dobré a zlé, důležité a nedůležité, či na vyvolené a nevyvolené. Diskriminace je nespravedlivá, jelikož hodnotí lidi dle ukazatelů nesouvisejících s pracovním výkonem, či ukazatelů které nejsou pracovníci schopni nějak ovlivnit a porušuje základní lidská práva.

S diskriminací se mohou lidé setkávat již před vstupem do zaměstnání při čtení pracovních inzerátů či u přijímacího pohovoru. V těchto inzerátech přisuzují pracovní místo buď jen ženám nebo jen mužům, mohou diskriminovat určité skupiny obyvatel, jako mladé ženy nebo starší osoby. Při pohovorech mohou padnout otázky týkající se rodinného stavu, věku, počtu dětí či plánování těhotenství u žen. Mimo to se může diskriminace objevit v otázkách mzdového ohodnocení mužů a žen na stejné pozici, pracovních podmínkách nabízených ženám a mužům, poskytování pracovních bonusů ženám a mužům či v sexuálním obtěžování u případů, kdy dochází ke zneužívání pracovní pozice. Proti všem těmto formám diskriminačního chování je nutné se bránit. Pokud stížnost nevyřeší sám nadřízený, je potřeba se obrátit na příslušné instituce – např. soud, Úřad práce, či Veřejný ochránce práv.

¹¹ KRYMLÁKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

Obtěžování

Obtěžování je takové jednání, jenž je druhou osobou vnímáno jako nevhodné, nevítané či urážlivé. Důsledek nebo záměr takového obtěžování může vést ke snížení důstojnosti osoby nebo k tvorbě zneklidňujícího, nepřátelského či ponižujícího prostředí na pracovišti.

Sexuální obtěžování je ústní či jiná než ústní forma nežádoucího projevu sexuální povahy, jejímž cílem je narušení důstojnosti druhé osoby. Může jít o vytváření urážejícího, ponižujícího, nepřátelského nebo zstrašujícího prostředí. I když je u nás v České republice stále téma sexuálního obtěžování považováno za úsměvné, je toto neetické chování považováno za jednu z nejrozšířenějších forem diskriminace na pracovišti. Sexuální obtěžování přináší pro poškozeného nepříznivé pracovní podmínky, jako je stres, nespokojenost v práci, nízké sebevědomí, snížený pracovní výkon či tendence rozvázat pracovní poměr. U každého případu sexuálního obtěžování by měly být podniknuty vždy konkrétní kroky k nápravě, každá stížnost by měla být vyšetřena bezodkladně, mělo by se monitorovat, jak působí přijaté opatření a zda nedochází k odvetným aktivitám. Všichni vedoucí pracovníci by měli být zaangažováni do boje proti sexuálnímu obtěžování.

Dalším druhem obtěžování na pracovišti je mobbing, který je odvozen od anglického slova „to mob“, jenž znamená obtěžovat, dotírat či hromadně napadnout. Jedná se o psychický teror na pracovišti, který iniciují kolegové či nadřízení a jehož cílem je poškodit jedince aktivním a trvalým tlakem, či mu způsobit nějakou škodu. Mobbing je obtěžování trvající minimálně půl roku, alespoň jedenkrát týdně, jednou osobou či skupinou osob. Může jít například o soustavnou kritiku vykonávané práce, ústní či písemné výhrůžky, okřikování či zadávání nesmyslných pracovních úkolů. Lze rozlišovat také bossing, což je mobbing směřovaný od nadřízeného k podřízenému a staffing (opak bossingu).

Všechny výše uvedené formy obtěžování mohou u osob způsobovat stres, pokles pracovní výkonnosti, psychické problémy, žaludeční či střevní problémy, závislosti nebo dokonce i sebevražedné sklony. Vedení společnosti by mělo neodkladně řešit již náznaky neetického chování na pracovišti a co nejdříve zakročit proti všem neetickým jednáním, aby se zachovalo příznivé pracovní klima.

g) Konflikty na pracovišti¹²

Konflikty na pracovišti bývají v určité míře nevyhnutelné. Zvýšený výskyt konfliktů a jejich dlouhodobé přetrvávání snižují produktivitu celé organizace. Vedoucí pracovníci by proto těmto konfliktům měli předcházet. Vzniku konfliktů lze předejít především tím, že se omezují jejich příčiny a na jejich projevy se reaguje co nejdříve. Pokud však ke konfliktu dojde, je velice důležité neodkládat jeho řešení. Konflikty na pracovišti vznikají nejčastěji ze čtyř příčin. Jsou jimi nejasné pravomoci a nejasná hodnotící kritéria, špatně skloubené úkoly, či protirečící si pracovní pokyny, osobní antipatie a odlišné názory na řešení podnikových problémů.

Nejasné pravomoci a nejasná hodnotící kritéria

Mezi nejčastější příčiny konfliktů patří nejasné pravomoci jednotlivých pracovníků, či pracovních míst (např. překrývající se pravomoci). Vytváří totiž prostor pro dlouhodobé soupeření pracovníků. Podobně jsou na tom také nejasná či nedostatečně objektivní hodnotící kritéria, především u odlišného hodnocení pracovníků vykonávajících stejnou práci. Konflikty se vytvářejí především kvůli tomu, že jejich příčinou bývá nespravedlnost.

Špatně skloubené úkoly, či protirečící si pracovní pokyny

Důsledkem těchto pracovních konfliktů je to, že určití pracovníci nemohou své úkoly vykonávat včas a správně, aniž by ohrozili práci ostatních osob. Do konfliktů se s nimi dostávají především tehdy, pokud je na plnění jejich cílů vázána i jejich odměna. Může jít například o situaci, kdy přicházejí současně instrukce týkající se určitého úkolu od různých vedoucích. Tyto instrukce si vzájemně protirečí nebo se dostávají do rozporu s požadavky zákazníků.

Osobní antipatie

Mezi třetí skupinu konfliktů patří takové, které mají osobní povahu a jsou důsledkem střetu osobností. Konflikty vznikají převážně mezi osobami s odlišnými pracovními a osobními styly nebo s rozdílnými pracovními zvyklostmi a zkušenostmi. Zdrojem takovýchto konfrontací mohou být také osoby se sklony k „vyžívání“ se v konfliktech nebo v potřebě je podněcovat. Důvodem může být také skutečnost, že si na jejich základech posilují svou pracovní pozici.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Odlišné názory na řešení podnikových problémů

Poslední skupinou jsou věcné konflikty, které se týkají odlišných názorů pracovníků na pracovní postupy nebo na řešení určitých problémů. Naopak od výše uvedených skupin konfliktů se tyto věcné konflikty neopírají tolik o osobní povahu, ale týkají se spíše odborných problémů na pracovišti. Avšak i takovéto konflikty, nejsou-li správně řešeny, mohou vyústit do osobní roviny.

Důsledky konfliktů

Konflikty jsou pro celou organizaci škodlivé nejvíce tehdy, pokud nějakým způsobem narušují komunikaci a spolupráci osob na pracovišti, spotřebovávají pracovní čas a energii zaměstnancům, brání v soustředění nebo vedou k vyšší chybovosti. Pokud se konflikty utvářejí i mezi vedoucími pracovníky, kteří soupeří o své pravomoci nebo pozice, mohou se rozšiřovat i do sporů mezi firemními jednotkami. Společnost se poté zabývá spíše problémy uvnitř firmy než samotnými pracovními úkoly. Rostoucí počet konfliktů má za následek zvyšování absencí, nemocnosti nebo fluktuace zaměstnanců.

Prevence a řešení konfliktů

Je potřeba předcházet zbytečným a škodlivým konfliktům, jenž se promítají v poklesu pracovního výkonu. Mezi preventivní opatření chránící před vznikem konfliktů lze zařadit např.:

- vzájemné sladění cílů jednotlivců, skupin, či organizačních jednotek,
- co nejpresnější vymezení náplně pracovních míst,
- jasné a průhledné hodnocení a odměňování pracovníků,
- včasné a zdůvodněné vysvětlení prováděných organizačních změn,
- profesionálně zvládnutá politika výběru a získávání zaměstnanců,
- pravidelné a otevřené diskuze se zaměstnanci,
- posílení důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatele a snížení pracovního stresu na minimum.

Konflikty, kterým se pomocí preventivních opatření nedalo předejít, je potřeba co nejdříve vyřešit. Řešení konfliktů mezi podřízenými je úkolem pro jejich nadřízeného. Tuto úlohu často zaměstnanci po svých vedoucích vyžadují. Platí to především tehdy, pokud problém

narostl do situace, kdy mezi sebou nejsou zaměstnanci schopni komunikovat a konflikt vyřešit sami. Při řešení konfliktů mezi spolupracovníky může zastávat nadřízený různé role a využívat různé strategie. Přijímané role se mohou lišit dle toho, nakolik jsou direktivní (postup řešení konfliktu) a dle výsledků (rozhodnutí) sporu.

Způsob řešení konfliktu by se měl přizpůsobit jeho příčinám a požadavkům obou stran. Tyto strany, které jsou zainteresované do konfliktu, mohou při jeho řešení využívat různých strategií, které se odlišují v tom, do jaké míry se snaží prosadit zájmy „za každou cenu“. Tedy i za cenu, že budou vzájemné vztahy stran v budoucnosti trvale narušeny. Použité strategie se liší také v tom, nakolik jsou obě strany ochotny vzájemně komunikovat při řešení konfliktu.

2.5.5 Ukazatele normálního podnikového klimatu¹³

Obraz o tom, jaké úrovně dosahuje klima v podniku lze vytvořit na základě hodnocení jednotlivých ukazatelů, které mohou být např.:

1. Počet osob, které se angažují v dění podniku. Toto se projevuje např. v kvalitě a počtu návrhů a námětů na všemožná zlepšení, v kritice nesprávného jednání či nedostatků.
2. Počet osob, které jsou ochotny zdravě riskovat v zájmu podniku – znamená to nést svoji část odpovědnosti za vykonaná rozhodnutí, která s sebou mohou přinést jak prospěch pro podnik, tak určité riziko ztráty.
3. Počet osob, které jsou ochotny a schopny týmové spolupráce a také spolupráce mezi podnikovými útvary a odděleními.
4. Množství nežádoucích odchodů u zaměstnanců, kteří jsou však pro podnik žádoucí.
5. Množství souladu mezi neformální a formální autoritou vedoucích.
6. Množství souladu mezi způsobem vedení lidí a žádoucím stavem vzhledem k úrovni podřízených a charakteru práce.
7. Úroveň komunikace mezi pracovníky a jejich informovanosti vyjádřená hodnocením osob, jichž se tyto činnosti týkají.
8. Úroveň kvality rozhodování v podniku, která je vyjádřena hodnocením osob, které vnímají důsledky učiněných rozhodnutí.
9. Organizovanost výkonu činností, operací a funkcí tak, jak je to vyjádřeno v hodnocení pracovníků.
10. Motivace pracovníků a systém podnětů k práci.

¹³ KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

11. Pracovní podmínky a charakter práce.

12. Úroveň spolupracovníků dle hodnocení pracovníků v odděleních, útvech a pracovních skupinách.

Výše uvedené indikátory klimatu podniku (či intervenujících proměnných) se podle R. Likerta zjišťují nejdříve dle skupin zaměstnanců (vedoucí pracovníci a podřízení, technicko-hospodářští pracovníci a dělníci), popřípadě poté ještě v podrobnějším členění.

Existují dva způsoby zjišťování a ohodnocování úrovně výše uvedených indikátorů vzhledem k pozitivnímu nebo negativnímu působení na podnikové klima (popřípadě stanovení intenzity působení na klima podniku):

- zjištění názorů lidí na základě dotazování,
- na základě projevů působení indikátorů.

2.6 Diagnostikování podniku dotazníkovou metodou

V následující podkapitole budou vysvětleny předpoklady a východiska této metody, nutná organizační zabezpečení průzkumu a vyhodnocení výsledků.

2.6.1 Předpoklady a východiska metody

Tato metoda se zabývá zjišťováním názorů reprezentativního vzorku respondentů pomocí anonymního šetření prostřednictvím dotazníku, jenž obsahuje soubor otázek. U každé otázky jsou vyznačeny možné odpovědi, ze kterých dotazovaný označí takovou odpověď, kterou považuje v dané skutečnosti za nejadekvátnější. Samotný dotazník musí být konstruován tak, aby se dal prostřednictvím nashromážděných odpovědí učinit obraz o tom, jak hodnotí zaměstnanci zkoumaného podniku úroveň spolupráce, informovanosti, pracovní motivace, koordinace, spoluúčasti na řízení, soudržnosti a mnoho dalších kvalitativních charakteristik. Otázky musí být v dotazníku formulovány tak, aby odpověď přímo hodnotila zkoumaný jev nebo bylo možné hodnocení odvodit nepřímě dle odpovědí.

Objektivizace u zpracovávání odpovědí se provádí pomocí zjišťování četnosti stejných odpovědí na danou otázku. Dotazník by měl být co nejkratší při zachování dostatečné vypovídací schopnosti, dále by měl být také dostatečně srozumitelný pro všechny respondenty a možné odpovědi by měli být vyčerpávající. Pokud se dotazníkové šetření provádí zvlášť u

řídících pracovníků a technickohospodářských pracovníků a zvláště u dělníků, je potřeba vypracovat dva dotazníky, které se v některých otázkách liší.

Při provádění průzkumu je nutné dodržovat všechny zásady, které jsou potřebné pro správný průběh sociologických průzkumů, zejména výběr náhodného a reprezentativního vzorku respondentů, navození příznivého prostředí pro jejich spolupráci, zachování anonymity dotazovaných, zabezpečení proti vzájemnému ovlivňování respondentů apod.

Není potřeba nijak zvláště zdůrazňovat, že úspěch dotazníkového průzkumu závisí na atmosféře, kterou šetření doprovází. Mezi pozitivní faktory lze zařadit upřímnou a aktivní podporu top managementu, přesvědčení všech účastníků o důležitosti šetření, neexistence špatných zkušeností s podobným průzkumem v minulosti a atmosféra otevřenosti. Významným předpokladem pro úspěšnou realizaci průzkumu je také jeho dobré organizační zabezpečení.

2.6.2 Organizační zabezpečení průzkumu

Z důvodu organizačního zabezpečení šetření v organizaci je nutné:

- vytvořit ze strany vedení společnosti předpoklady pro příznivé klima průzkumu,
- stanovit časové etapy vlastního průzkumu, jeho zpracování a vyhodnocení zjištěných údajů a jejich využití ke zlepšení řídicí a organizační práce,
- stanovit rozsah průzkumu (úroveň vedoucích pracovníků, závodu, THP či dělníků) a provést výběr reprezentativního vzorku respondentů,
- vybrat spolehlivé pracovníky, kteří budou odpovědní za průběh celé akce (předání dotazníku respondentům a sběr dotazníků),
- zabezpečit absolutní anonymitu odpovědí respondentů.

2.6.3 Vyhodnocení výsledků pocházejících z dotazníkových šetření

Aby byla zajištěna kvantifikace získaných odpovědí a srovnatelnost s hodnocením dalších proměnných, jsou jednotlivé odpovědi u každé otázky rozděleny na:

- pozitivní,
- negativní,
- neutrální,
- nehodnotící.

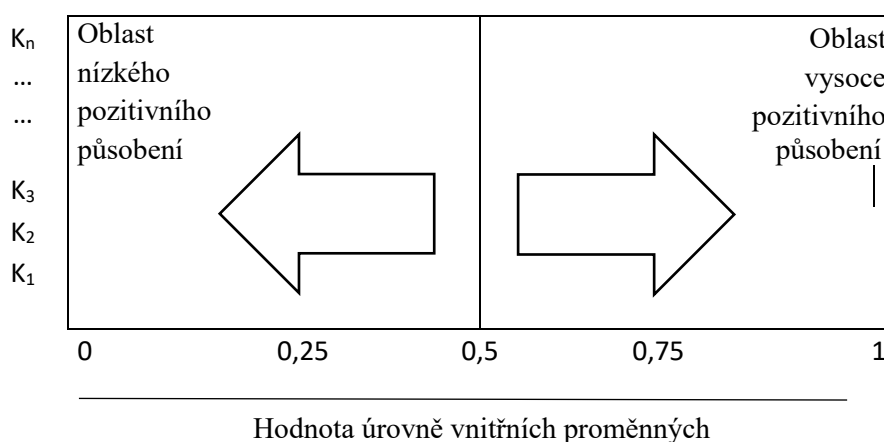
Pro hodnocení získaných odpovědí daného souboru respondentů na určitou otázku byl vytvořen zjednodušující předpoklad, který udává, že neutrální odpovědi lze přiřadit stejným dílem (polovinou) ke zjištěné četnosti jak pozitivních, tak i negativních odpovědí. Vychází se zde totiž z předpokladu, že je u neutrální odpovědi stejná pravděpodobnost odklonu k pozitivnímu či negativnímu hodnocení (působení). Takto byla vytvořena možnost určit hodnotu koeficientů, jenž může určitým způsobem charakterizovat působení dané proměnné ve společnosti a také může umožňovat sice hrubé, ale rychlé srovnání mezi jednotlivými zkoumanými proměnnými navzájem, vývoj v čase či v mezipodnikovém srovnání.

Hodnota koeficientu (k) se pro jednotlivé proměnné stanoví tak, že se četnost pozitivních odpovědí (P) v procentech a polovina neutrálních odpovědí (N) v procentech vydělí stem.

$$k = \frac{\% P + 0,5 \% N}{100} \quad (2.1)$$

Koeficient k může nabývat hodnot od 0 do 1. Pokud se hodnota koeficientu přibližuje k 1, znamená to výrazné pozitivní hodnocení zkoumané proměnné. Pokud hodnota spíše konverguje k 0, jedná se spíše o negativní hodnocení. Pokud se hodnota koeficientu blíží nebo rovná číslu 0,5, poté to značí vysokou neurčitost směru, který působí na dané proměnné veličiny. Tímto způsobem je možno kvantifikovat úroveň jednotlivých proměnných. V následujícím obrázku č. 2.1 je znázorněno schéma, které interpretuje vypočtené hodnoty jednotlivých proměnných.

Obrázek č. 2.1 Schéma znázornění úrovně hodnot vnitřních proměnných v podniku



Zdroj: vlastní zpracování (Kašík, Michalko a kol., 1998, s. 296)

2.7 Konstrukce dotazníku¹⁴

K tvorbě dotazníku existují dva hlavní přístupy, jedná se o:

- sociologický přístup – cílem tohoto přístupu je probrat co nejvíce oblastí a návazností a dotazník bývá velmi rozsáhlý,
- ekonomický přístup – cílem ekonomického přístupu je efektivní získání požadovaných odpovědí, dotazník má jasnou formulaci a stručnou podobu.

Délka dotazníku je závislá především na daném tématu, cílech výzkumu a na vztahu každého respondenta k dotazovanému tématu. Závisí také na použitém typu dotazování, době a místě dotazování. Důležitější než délka, je časová náročnost pro vyplnění dotazníku. Doporučuje se, aby časový interval pro vyplnění dotazníku nepřesáhl více než dvacet minut. Při dotazování bez tazatele je vhodná kratší desetiminutová náročnost, aby nevznikla situace, že respondent dotazník nedokončí nebo nevyplní.

Z psychologického hlediska je lepší respondentovi předložit dotazník o třiceti otázkách na složeném formátu A4 než patnáct otázek na čtyřech samostatných stranách formátu A4. Takovýto dotazník bude pro respondenta opticky kratší a tím také sympatičtější. Čím menší formát papíru při zachování čitelnosti textu, tím vyšší pravděpodobnost návratnosti dotazníků. Rozsah dotazníku se také zmenší, když nebudou otázky s odpověďmi psány pouze pod sebou, ale ve sloupcích vedle sebe.

Dotazník by měl na první pohled upoutat svou srozumitelností, snadnou orientací (přehledné uspořádání textu), jednoduchostí vyplňování (dostatečná nabídka možných odpovědí, dostatečný prostor pro psané odpovědi) a formální úpravou (kvalitní tisk, font a velikost písma). Dotazník by měl být složen z logicky ucelených částí a měl by být zvolen vhodný stupeň strukturovanosti dotazníku. Obecně se skládá ze tří částí:

1. Hlavička s objasněním cíle výzkumu a způsobu vyplnění.
2. Tematicky a logicky ucelené oddíly otázek s odpověďmi.
3. Poděkování a instrukce k odevzdání.

¹⁴ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Dotazník by měl začínat názvem a v záhlaví by mělo být uvedeno jméno zadavatele. Dále by měla následovat úvodní společensko-motivační rubrika, která:

- oslovuje respondenta,
- žádá o vyplnění dotazníku,
- vysvětluje cíl a důležitost výzkumu,
- zdůrazňuje důležitost respondenta,
- motivuje k odpovědím,
- osvětluje výběr respondentů,
- slibuje anonymitu,
- specifikuje, jak se má dotazník vyplňovat,
- zdůrazňuje naléhavost rychlé odpovědi,
- a děkuje za spolupráci.

Otázky dle variant odpovědí

Pokud je dotazovanému nabídnuto či nenabídnuto více variant odpovědí, výrazně ovlivňuje hodnotu informací, kterou lze z dané otázky získat, čas dotazování a způsob vyhodnocení získaných dat. Pokud je nutné maximalizovat informační hodnotu (kvalitativní výzkum), je vhodné použít otevřené otázky bez možnosti variant odpovědí. Pokud je naopak prioritou rychlost sběru dat, standardizace a jednoduchost vyhodnocení dat (kvantitativní výzkum), je vhodné využít uzavřené otázky s konečným počtem variant odpovědí.

Polouzavřené otázky přináší kompromis mezi oběma výše uvedenými skupinami otázek a spojují jejich výhody i nevýhody. Respondent si může vybrat z více variant odpovědí (stejně jako v případě uzavřených odpovědí), ale navíc je mu poskytnuta úniková varianta, která poskytuje volné místo pro doplnění odpovědi vlastními slovy respondenta. Výhodou je, že otázka nabízí vyčerpávající možnosti odpovědí. Naopak negativem tohoto typu otázek je získání vysokého počtu neutrálních odpovědí.

Otevřené otázky nenabízí žádnou variantu odpovědi a respondent sděluje svými slovy vše, co je pro něj důležité nebo vhodné. V tomto spočívá klad i zápor otevřených otázek. Pokud nejsou tyto otázky v dotazníku nutné, je lepší se jim raději vyhnout.

U uzavřených otázek jsou varianty možných odpovědí v dotazníku vyznačeny a respondent si z těchto variant vybírá takovou, která mu připadá správná nebo nejbližší jeho

názoru. Využití těchto otázek je široké, a to především v kvantitativním výzkumu. Klady a zápory jsou zrcadlové k otevřeným otázkám. Základní typy uzavřených otázek se dělí na:

- alternativní – odpovědi se navzájem vylučují, dotazovaný vybírá pouze jednu odpověď,
- selektivní – varianty odpovědí se vzájemně nevylučují, respondent si může vybrat pouze jednu nebo více odpovědí.

Škály slouží v dotazníku především pro měření respondentových názorů, znalostí, vztahů, motivů, postojů a mínění. Hlavním významem je především převádění neměřitelných znaků na měřitelné. Tímto se stávají odpovědi snadno kvantifikované a možné analyzování. Škály pomáhají respondentovi vyjádřit svůj postoj či názor. Typ škály lze kombinovat se slovy, čísly či grafickými prvky. Nejčastěji se využívá hodnotící škála, kdy respondent vybírá jednu kategorii z nabízených možností (např. výrok ze série výroků).

Správná volba škály významně ovlivňuje získaná data. Vždy závisí na výzkumníkovi a jeho zkušenostech při konstrukci škál s ohledem na cílovou skupinu respondentů, cíl výzkumu, dobu a prostředí, ve kterém se průzkum provádí. Škála by měla být především v obou směrech vyvážená a měla by nabízet mezi dvěma extrémy stejný počet jak pozitivních, tak negativních kategorií odpovědí. Škála s lichým počtem odpovědí nabízí dotazovanému neutrální prostřední pozici, která může být rizikem kvůli častému využívání této neutrální odpovědi. Při sudém počtu odpovědí již respondent musí vyjádřit svůj názor a přiklonit se k jednomu pólu (extrému).

Za nejvhodnější počet kategorií ve škále se považuje rozmezí od 5 do 7 kategorií. Při rozhodování o počtu kategorií je nutné se rozhodovat mezi dvěma protichůdnými veličinami: spolehlivost označení kategorie a přesnost jednotlivých kategorií. Při příliš dlouhé škále přestávají respondenti chápat jemné rozdíly ve vyznačených postojích. Naopak při krátké škále klesá přesnost jednotlivých kategorií.

Výhody dotazníkového šetření¹⁵

Mezi výhody dotazníkového šetření patří především:

- poměrně nízké náklady,
- možnost oslovit přesně definované cílové skupiny,

¹⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

- anonymita (je možné se ptát i na intimnější otázky, které jsou nevhodné při osobních rozhovorech),
- respondenti se mohou na otázky v klidu soustředit,
- dotazování nemůžou být ovlivňováni tazateli.

3 Charakteristika zvoleného podniku

V následující kapitole bude představena vybraná společnost ZHT Group s. r. o. a předmět jejího podnikání, výrobky a zboží, finanční výsledky a struktura zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti a předmět podnikání

Ryze česká společnost ZHT Group s. r. o. podniká v oblasti výroby plastových nástaveb a vestaveb pro záchranné složky, jejich servisem a nákupem a prodejem kvalitní hasičské záchranné techniky. Společnost byla založena 2. února 2016 čtyřmi společníky sepsáním společenské smlouvy. Základní kapitál 200 000 Kč byl rozdělen mezi společníky a obchodní podíl každého činil 25 %. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 6. března 2006. V současnosti společnost řídí pouze jeden společník a jednatel, který vlastní 100 % podíl a společnost zastupuje ve všech záležitostech samostatně.

Firma sídlí ve Slavíči u Hranic. Obec se nachází ve strategické pozici mezi většími městy, jako je Olomouc či Ostrava. Výhodou je také nedaleká dálnice D1, která poskytuje výborné dopravní spojení pro expanzi výrobků do okolních států. V roce 2015 firma moderně zrekonstruovala starý objekt na svou novou velkokapacitní výrobní halu, kde se nejen produkuje výrobky společnosti, ale také zde sídlí celé vedení společnosti. Nedaleko od výrobní haly se nachází také menší sklad materiálu a zboží.

Společnost má zavedený systém norem ISO 9001 a ISO 14001, vlastní řadu průmyslových patentů a vzorů. Firma vlastní a spravuje své vlastní internetové stránky včetně e-shopu s různým zbožím týkajícím se hasičského vybavení a facebookové stránky, kde informuje zaměstnance a příznivce o různých akcích. Společnost také spolupracuje s nejznámějším českým internetovým portálem s hasičskou tematikou www.pozary.cz. Již od svého založení se ZHT Group s. r. o. účastní nejznámější a největší hasičské výstavy v Evropě INTERSHUTZ konané v německém Hannoveru každých 5 let. Minulý rok se zástupci firmy účastnili podobné výstavy AFAC 2017 konané v Sydney. V tuzemsku je to například veletrh PYROS, PYROCAR, Hasičské slavnosti či další jiné hasičské výstavy a závody.

Vizí společnosti je být stabilní a pro zákazníky důvěryhodnou společností poskytující služby nejvyšší kvality v takových oblastech, kde je možné využít potenciál společnosti. Vyhledávat nové oblasti, kde je možné uplatnit technologii a know-how společnosti. Na těchto trzích poskytovat zákazníkům co nejlepší servis, a to nejen individuálním přístupem,

odbornými znalostmi, ale hlavně zhotovením a dodáním produktu v co možná nejvyšší kvalitě, přijatelné ceně, krátkých dodacích lhůtách a s maximálním doprovodným servisem.

3.2 Výrobky a zboží

Největší část z celkové produkce firmy tvoří výroba speciálních plastových automobilových nástaveb a vestaveb. Jde na trhu o zcela novou technologii výroby speciálních nástaveb z vysoce odolného polypropylenu, jenž má mnohem lepší technické a užitné vlastnosti než klasické materiály pro výrobu těchto účelových nástaveb. Nástavba je vybavena příslušenstvím k hašení, zásahu, vyprošťování osob a armaturami (hadice, savice, proudnice atd.). Mezi příslušenství nástavby může být také přenosná motorová stříkačka, nádrž na vodu, či pěnu nebo čerpadlo s vysokotlakem.

Dále společnost vyrábí plovoucí sací koše a čerpadla své privátní řady AMPHIBIO. Plovoucí čerpadla byla vyvinuta na základě mnoha zkušeností a požadavků věrných zákazníků z celého světa. Čerpadla slouží pro čerpání vody ze zatopených míst, potoků, rybníků atd. Lehký a ergonomický rám je uzpůsoben pro přenos dvěma hasiči a díky kvalitní konstrukci plováku nelze čerpadlo potopit. Plovoucí sací koš slouží k filtraci a odběru vody přímo z vodní hladiny a používá se společně s přenosnými čerpadly nebo automobilovými stříkačkami. Jeho použití je velmi všestranné, od hašení, odčerpávání zaplavených prostor, přes odvodňování nebo vysoušení mokřin. Mezi jeho hlavní výhody patří především to, že sací koš nenasává nečistoty ze dna ani z povrchu hladiny vodního zdroje. Sací koš je opatřen plastovou mřížkou, která zabraňuje vniknutí nečistot do vnitřního systému a následné poruše čerpadla. Mimo jiné také firma vyrábí osvětlovací stojany, určené k osvětlení místa zásahu. Všechny výše uvedené výrobky prodává společnost díky své rozsáhlé síti prodejců po celé Evropě a v určitých státech Asie.

3.3 Prodávané zboží

Společnost ZHT Group s. r. o. je výhradním dodavatelem světově uznávaných značek vyrábějících hasičskou a záchrannou techniku Paratech Inc, Tohatsu Corporation, Nupla Corporation a Protek Manufacturing Corp. Mezi nejoblíbenější prodávané zboží patří především přenosná motorová čerpadla významné japonské značky Tohatsu Corporation. Čerpadla disponují speciálně vyvinutými dvoutaktními motory. Proto také disponují vysokým

výkonem, nízkou hmotností a spolehlivostí. V minulých letech bylo prodáno přes pět set kusů těchto čerpadel slovenským profesionálním i dobrovolným hasičům.

Firma se pyšní výhradním zastoupením americké značky Paratech Inc., která vyrábí vysoce kvalitní vyprošťovací nářadí. Mezi nejoblíbenější lze zařadit např. páčidla, sekery, podpěrné tyče z leteckého hliníku a zvedací vaky. Nářadí slouží především k záchraně zavalených osob, stabilizaci výkopu, objektu a vozidel, vyprošťování osob z budov či vozidel. Mezi zákazníky patří především jednotky hasičských záchranných sborů a USAR tým.

Dále společnost dodává výrobky tchaj-wanské společnosti Protek Manufacturing Corp, jedná se o hasičské proudnice, pěnотvorné nástavce či oscilační monitory. Poslední firmou s výhradním zastoupením v ČR je americká společnost Nupla Corporation, jenž vyrábí hasičské nářadí s rukojeťmi ze sklolaminátu. Tento materiál je nezlomitelný, nejiskřivý a na zboží se vztahuje doživotní záruka. Mezi výrobky patří především lopaty, tlumnice ohně, trhací háky a pákové kleště.

Mezi další prodávané zboží patří hasičská výstroj a výzbroj, elektrocentrály, vyprošťovací zařízení, svítlny a osvětlení, přetlakové ventilátory a příslušenství vozidel. Toto zboží se prodává zvlášť nebo je součástí nástaveb.

3.4 Finanční výsledky a cíle

Tržby z prodeje výrobků a služeb za rok 2016 činily 20 186 000 Kč, oproti předchozímu roku se zvýšily téměř o milion korun. Tržby za prodej zboží za rok 2016 činily 19 498 000 Kč. Oproti předchozímu roku se tržby za prodej zboží snížily téměř o 44 milionů korun.

Podíl exportu na celkovém obratu v roce 2016 činil 56 %. V roce 2016 nastal propad v obratu, kvůli ukončení významné zakázky na Slovensko, kdy se jednalo o dodání přenosných motorových stříkaček pro společnost WISS. Zároveň je predikován růst obratu ve výši 155 % v roce 2020 oproti výchozímu roku 2016.

Strategické cíle do roku 2020

- Pokračovat ve výrobě v oblasti výroby plastových nástaveb,
- udržet si konkurenceschopnost na trhu, pokračovat v zakázkové výrobě

- rozšířit výrobní program v oblasti výroby technologických zařízení z plastů a plastových nádrží,
- zvýšit konkurenceschopnost firmy využitím nových technologií v oblasti speciálních konstrukcí z recyklovatelných plastů,
- budovat a rozšiřovat výrobní zázemí firmy,
- rozvíjet spolupráci s dodavateli i odběrateli v rámci zemí EU a mimo EU,
- udržovat a rozvíjet dobré vztahy s dodavateli a odběrateli,
- optimalizovat portfolio dodavatelů s cílem snížit ceny dodávaných materiálů díky zvýšení odbytu,
- stát se nositelem inovačních myšlenek pro své odběratele a aktivně se podílet na řešení jejich problémů v oblasti kvality forem pro jejich výrobu,
- získat další trhy, především Čína, Severní a Jižní Amerika, dále Blízký východ, Jihoafrická republika a Austrálie.

3.5 Struktura zaměstnanců a podnikové útvary

Ve společnosti k datu 15. 3. 2018 pracovalo 19 zaměstnanců a patří do malých firem. Mzdové náklady všech pracovníků za rok 2016 činily 6 809 000 Kč. K řídicím pracovníkům patří jednatel, výrobní ředitel a obchodní ředitel. Ve firmě pracují z 19 pracovníků pouze 4 ženy.

Společnost je rozdělena do několika útvarů. Jedná se o vedení společnosti, obchodní oddělení, konstrukční oddělení, výrobní oddělení, účetní oddělení, sklad a recepci. Největší zastoupení má výrobní oddělení – 8 zaměstnanců, dále obchodní oddělení – 4 zaměstnanci, konstrukční oddělení – 2 zaměstnanci, recepce – 2 zaměstnanci, vedení společnosti – 1 zaměstnanec, účetní oddělení – 1 zaměstnanec, sklad – 1 zaměstnanec.

4 Diagnóza klimatu vybraného podniku

Ve čtvrté části této diplomové práce bude objasněn průběh dotazníkového šetření, výsledky průzkumu, analýza současného stavu podnikového klimatu a návrhy a doporučení, která by měla vést ke zlepšení současného stavu.

4.1 Průběh dotazníkového šetření

Otázky v dotazníku byly konstruovány tak, aby měly co nejvyšší vypovídací schopnost s ohledem na zvolené téma diplomové práce. Celkový počet otázek v dotazníku je 25 a čas potřebný na vyplnění byl 5 až 10 minut. Byla použito písmo Calibri velikosti 11 a otázky ve tedy vešly na pouhé dvě strany. Dotazník tedy mohl být vytisknut oboustranně na jeden list A4, což přispělo opticky k menší rozsáhlosti a tím také k menší časové náročnosti pro vyplnění dotazníku.

V dotazníku byl uveden kromě otázek a názvu také cíl celé diplomové práce a poděkování za spolupráci. Dotazovaní byli hned v úvodu také ujištěni, že je dotazník zcela anonymní a mohou tedy odpovídat co nejupřímněji. Jelikož ve firmě pracuje pouze 19 pracovníků, nebyly v dotazníku použity identifikační otázky na pohlaví, věk či délku pracovního poměru. Zabránilo se tak možnému strachu ze ztráty anonymity u dotazovaných pracovníků. Dotazník byl před rozděláním zaměstnancům zaslán jednomu z vedoucích pracovníků, který dotazník zkontroloval z důvodu možných nejasností či chyb.

Dotazníkové šetření probíhalo v pátek 16. 3. a v pondělí 19.3. Dotazníky byly předávány v papírové podobě přímo do rukou pracovníků a vyplněné se vkládaly do uzavřené nádoby, která se otevřela až po ukončení dotazníkového šetření. Celkově bylo rozdáno 19 dotazníků a stejný počet se také navrátil zpátky. Každý zaměstnanec firmy ochotně vyplnil dotazník. Návratnost dotazníku tedy byla 100 %, což je ideální reprezentativní vzorek.

4.2 Vyhodnocení dotazníků

Odpovědi respondentů byly nejdříve přepsány z papírových dotazníků do tabulek vytvořených v programu MS Excel. Z těchto dat byla vytvořena vizualizace ve formě grafů. Byly použity dva typy grafů. V převážné většině byl využit kvůli své přehlednosti výsečový graf s procentuálním vyjádřením odpovědi každé otázky dle počtu respondentů. U dvou otázek byl pro lepší vizualizaci použit sloupcový graf.

U každé otázky byl uveden její název, grafická vizualizace a poté slovní ohodnocení každé otázky. Pokud to podstata otázky dovolila, byla vypočítána hodnota koeficientu k. Tento koeficient vyjadřuje pozitivní či negativní působení dané proměnné na klima podniku. Pro větší přehlednost byla zvolena barevná škála jednotlivých odpovědí. Pro variantu „a“ byla zvolena žlutá barva, pro variantu „b“ modrá barva, pro variantu „c“ byla použita zelená barva. Červená barva byla vybrána pro variantu „d“, šedá barva pro variantu „e“ a variantě „f“ byla přidělena oranžová barva. Barevná škála je znázorněna v tabulce č. 4.1 viz níže.

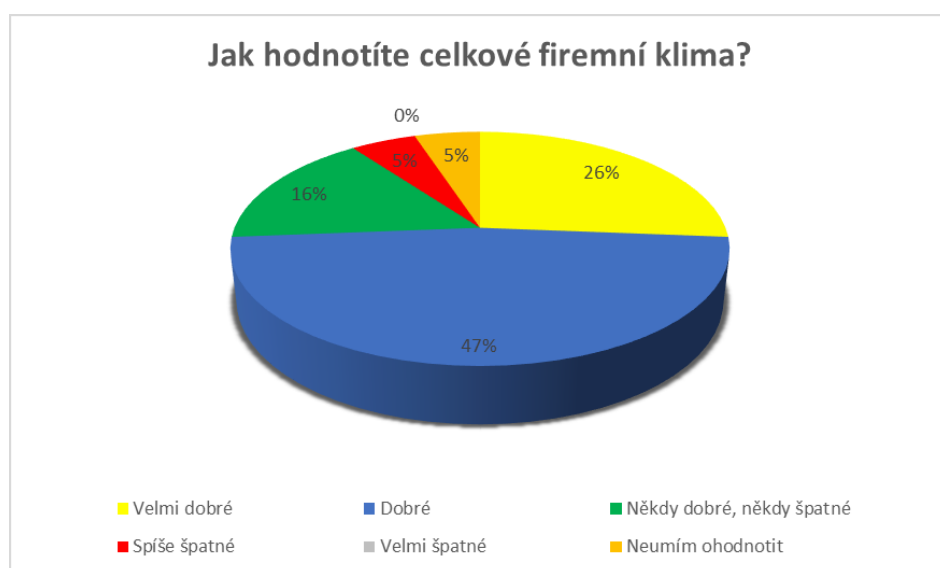
Tab. 4.1 Barevná škála variant odpovědí

Varianta odpovědi	Barevná škála
a	žlutá
b	modrá
c	zelená
d	červená
e	šedá
f	oranžová

Zdroj: vlastní zpracování

Dle následujících otázek je možné diagnostikovat převládající podnikové klima ve vybrané společnosti. Odpovědi vyjadřují názory pracovníků na systém odměňování, mezilidské vztahy, pracovní prostředí, systém vedení lidí, pracovní motivaci, či zaměstnanecké benefity.

Graf č. 4.1: Celkové podnikové klima



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka v dotazníku se zabývala hodnocením celkového firemního klimatu. Dle grafu téměř polovina dotázaných respondentů hodnotí firemní klima jako dobré. Tato informace je pro vedení společnosti velice příznivá. Další nejčastější odpovědí byla varianta „velmi dobré“, na kterou odpovědělo 5 zaměstnanců. 3 respondenti uvedli, že je pro ně celkové firemní klima někdy dobré, ale někdy špatné. Pouze jeden zaměstnanec hodnotí klima jako spíše špatné a jeden zaměstnanec klima neuměl ohodnotit.

Vypočítaná hodnota koeficientu k je 0,81, což vypovídá o velmi pozitivním působení na klima podniku. Již u první otázky je tedy možné soudit, že převážná většina zaměstnanců je s celkovým podnikovým klimatem velmi spokojena.

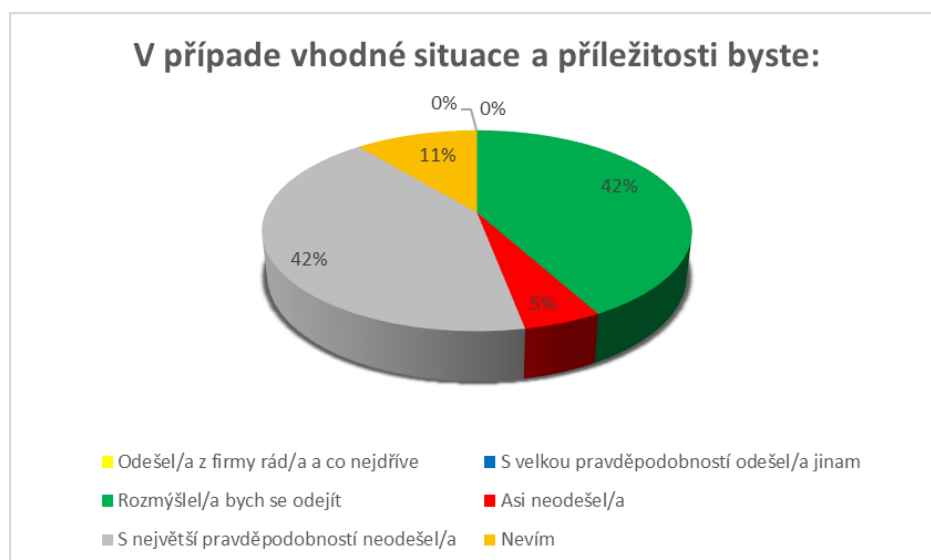
Graf č. 4.2 Uspokojení z vykonávané práce



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se 6 pracovníků shodlo, že jim vykonávaná práce přináší vysoký pocit vlastního uspokojení, 6 respondentů práce celkem uspokojuje a 6 respondentů někdy uspokojuje, ale někdy ne, což je relativně pozitivní informace pro vedení podniku. Pouze jeden pracovník odpověděl negativně, že ho většinou jeho práce neuspokojuje. Dle vypočítaného koeficientu 0,8 je možné usuzovat, že proměnná „uspokojení z vykonávané práce“ příznivě působí na vytváření pozitivního podnikového klimatu.

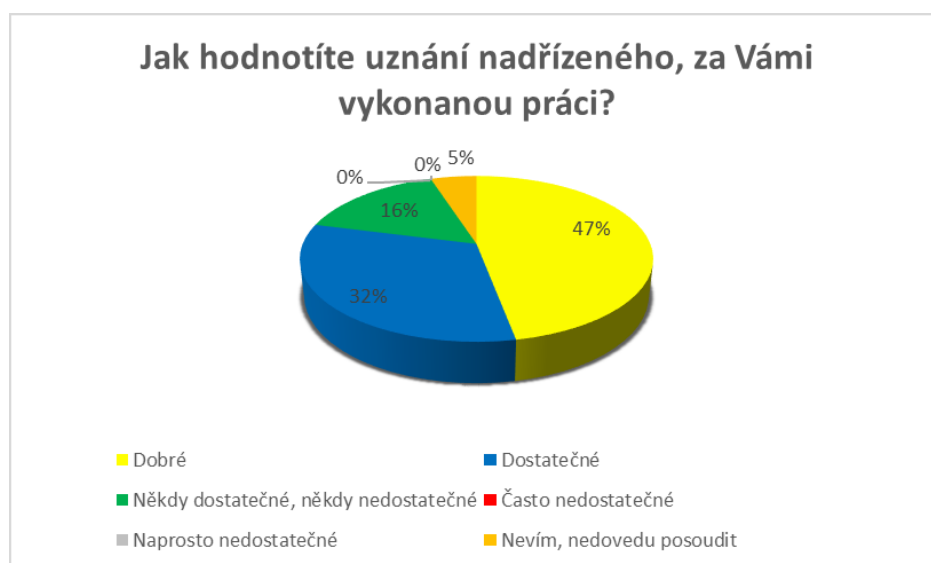
Graf č. 4.3 Možný odchod z firmy



Zdroj: vlastní zpracování

I když z výše uvedených odpovědí vyplynulo, že většina pracovníků je ve společnosti spokojena, 8 pracovníků uvedlo, že by se při vhodné situaci rozmýšleli odejít z práce. Na druhou stranu stejný počet respondentů uvedlo, že by s největší pravděpodobností z firmy neodešli, což je pro firmu pozitivní. Dva zaměstnanci na tuto otázku nedokázali odpovědět a uvedli variantu „nevím“. Jeden respondent se přiklonil k odpovědi, že by „asi neodešel“. Vypočítaný koeficient této proměnné se rovná hodnotě 0,65, což je sice méně než u předchozích otázek, ale stále se koeficient pohybuje nad hranicí 0,5 a pozitivně tak ovlivňuje klima v podniku.

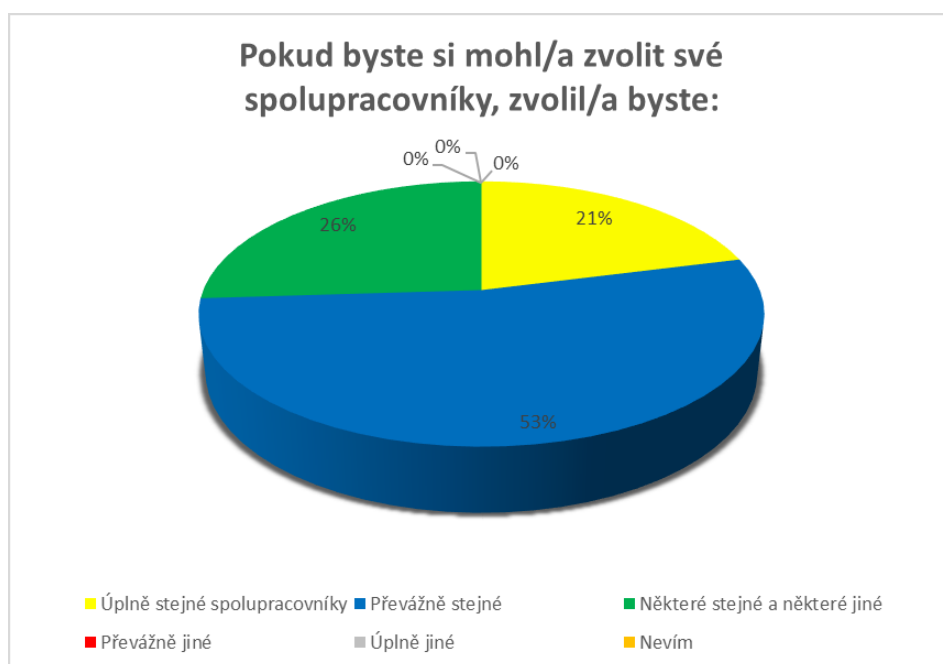
Graf č. 4.4 Uznání od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina všech dotázaných (9 respondentů) uvedla, že hodnotí uznání od nadřízeného jako „dobré“. Šest pracovníků hodnotí toto uznání jako dostatečné a tři pracovníci jsou s uznáním někdy spokojeni, ale někdy nespokojeni. Pouze jeden respondent uvedl, že uznání od vedoucího nemůže hodnotit, jednalo se s největší pravděpodobností o pracovníka vedení podniku. Koeficient této proměnné je též velice vysoký, jedná se o hodnotu 0,87. Uznání nadřízeného tedy velmi pozitivně působí na podnikové klima.

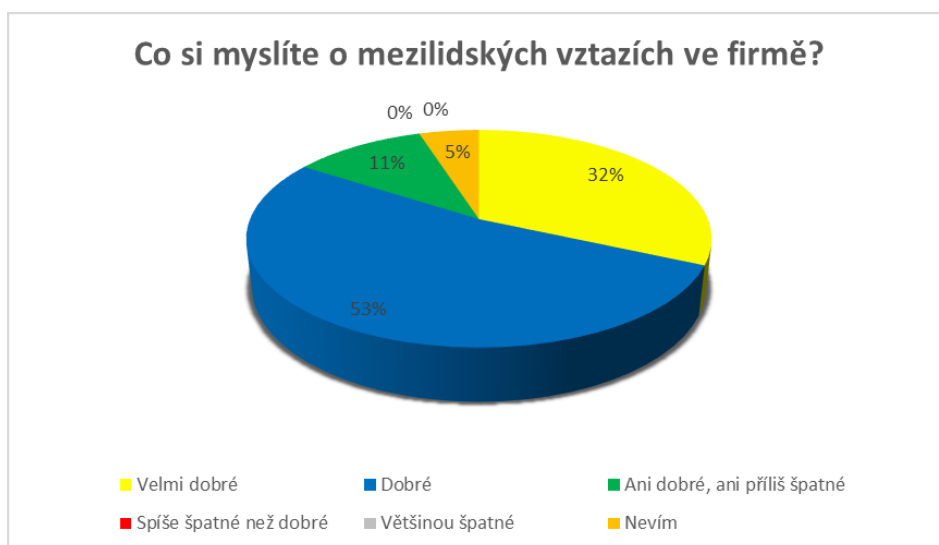
Graf č. 4.5 Spolupracovníci v pracovním týmu



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní kolektiv patří při vykonávání zaměstnání mezi nejdůležitější faktory, jelikož velmi ovlivňuje firemní klima a pracovní výsledky. Na otázku, zda by si mohli sami zvolit své spolupracovníky zakroužkovali zaměstnanci v nadpoloviční většině odpověď „převážně stejné“, což byla druhá nejvíce pozitivní odpověď. Pět pracovníků by si zvolilo některé současné pracovníky, ale některé by vyměnili za jiné. Zbývající respondenti jsou se svými spolupracovníky natolik spokojeni, že by si zvolili úplně stejné jako v současnosti, což je velice pozitivní. Pozitivní je také koeficient této proměnné, který nabývá stejné hodnoty jako u předchozí otázky, a to 0,87. Vztahy mezi spolupracovníky tak lze ohodnotit velmi pozitivně a jejich přínos k podnikovému klimatu také.

Graf č. 4.6 Mezilidské vztahy ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že mezilidské vztahy jsou ve firmě na velmi vysoké úrovni. 10 respondentů hodnotí firemní vztahy jako dobré, 32 % (6 pracovníků) dokonce hodnotí vztahy jako velmi dobré. Pro dva zaměstnance nejsou pracovní vztahy ani dobré, ani příliš špatné. Poslední zaměstnanec bohužel neumí mezilidské vztahy v podniku nijak ohodnotit. Žádný zaměstnanec nehodnotil mezilidské vztahy přímo negativně. Koeficient proměnné dosahuje velmi vysoké hodnoty 0,9, což mezilidské vztahy řadí mezi významné faktory, které pozitivně ovlivňují podnikové klima.

Graf č. 4.7 Spolupráce mezi firemními útvary



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina dotazovaných (10 respondentů) odpověděla na otázku, jak hodnotí spolupráci mezi firemními útvary jako dobrou, což je druhá nejvíce pozitivní odpověď. 21 % účastníků dokonce ohodnotilo spolupráci jako velmi dobrou. 3 pracovníci nemůžou tuto spolupráci ohodnotit. Jedná se s největší pravděpodobností o montážní pracovníky, kteří nijak nekomunikují s ostatními útvary, ale pouze se svým nadřízeným. Zbylí respondenti se nemohou rozhodnout, zda hodnotí spolupráci pozitivně či negativně a zvolili odpověď „ani dobrou, ani špatnou“. Koeficient této proměnné se rovná hodnotě 0,8, což značí příznivý vliv na podnikové klima.

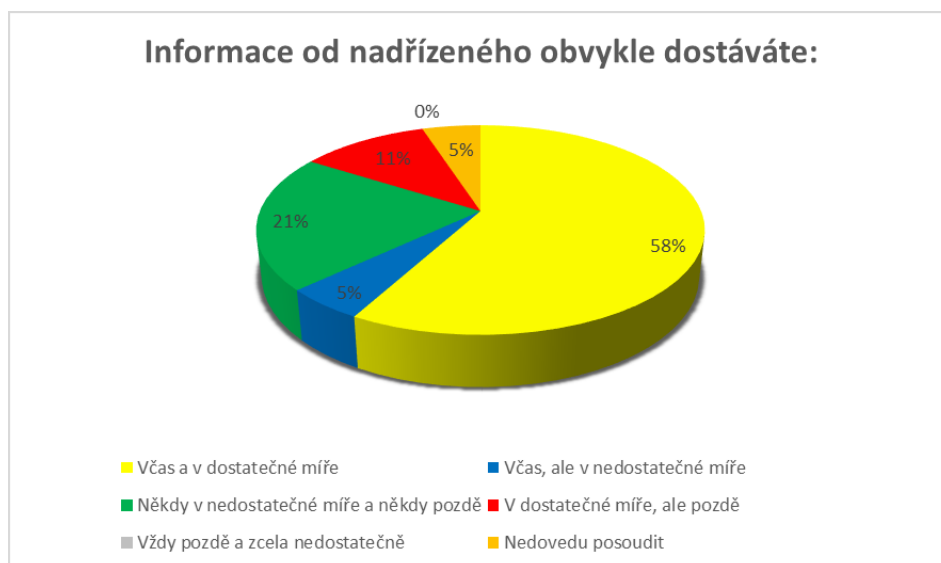
Graf č. 4.8 Rady a připomínky



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřovala na to, zda nadřízení dokáží vyslechnout a brát na vědomí všechny názory svých podřízených. Téměř tři čtvrtiny všech dotázaných (14 respondentů) uvedlo, že je jejich nadřízený vyslechne a zajímá se o jejich rady jen občas, což není zcela příznivé a měla by se zavést jistá opatření. Zbývajících 5 pracovníků uvedlo, že nadřízený bere na vědomí jejich rady a připomínky vždy. Je však pozitivní, že se žádný z pracovníků nesetkal s tím, že by nadřízený jeho připomínky nebral na vědomí nikdy, či by snad z nějakého důvodu své rady a připomínky vůbec neuváděl. Koeficient se rovná hodnotě 0,63, která signalizuje pozitivní působení na firemní klima.

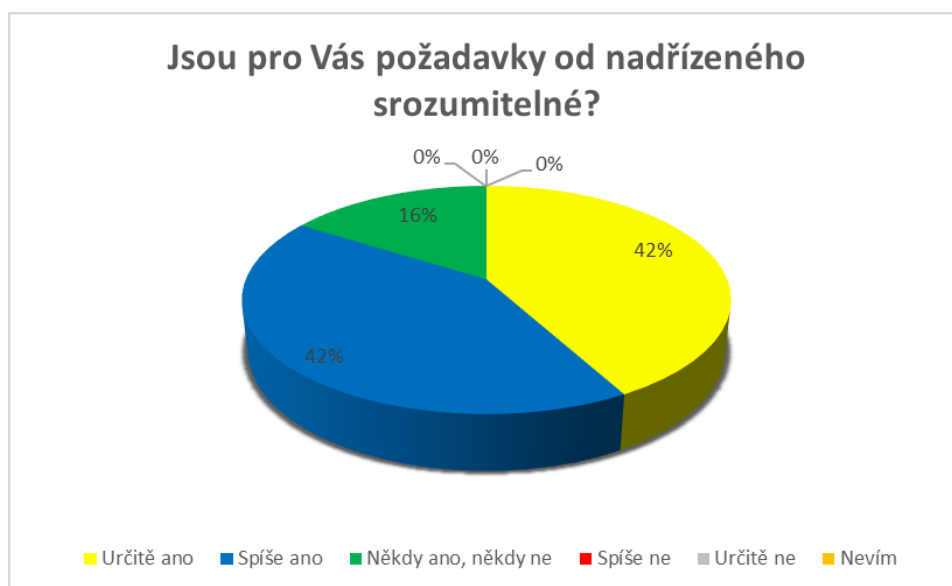
Graf č. 4.9 Informace od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší počet pracovníků (11) odpovědělo, že dostávání informace od svého nadřízeného včas a v dostatečné míře, 4 zaměstnanci, bohužel, dostávají informace někdy v nedostatečné míře a někdy pozdě, 2 zaměstnanci sice v dostatečné míře, ale pozdě. Naopak jeden respondent odpověděl, že dostává informace včas, ale v nedostatečné míře. Poslední respondent na tuto otázku nedokázal odpovědět. Vypočítaný koeficient nabývá hodnoty 0,74, čímž pozitivně ovlivňuje podnikové klima.

Graf č. 4.10 Požadavky od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka se zabývala srozumitelností příkazů a požadavků nadřízených ke svým podřízeným. 8 respondentů odpovědělo na tuto otázku „určitě ano“ a shodně 8 respondentů odpovědělo, že „spíše ano“. Zbývajících zaměstnanců uvedli, že požadavky svého nadřízeného jsou pro ně někdy srozumitelné, ale někdy ne. Již z grafu je zřejmé, že u této otázky nabývá koeficient vysoké hodnoty, která je 0,92 a velmi pozitivně tak ovlivňuje podnikové klima.

Graf č. 4.11 Stres při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Největší procento zaměstnanců uvedlo, že jsou při vykonávání své práce ve stresu, ale přiměřeně dle své pozice, jedná se o 9 zaměstnanců. 8 respondentů uvedlo, že jsou ve stresu jen občas. Zbývajících dva respondenti při vykonávání své práce ve stresu spíše nejsou. Bohužel ani jeden zaměstnanec firmy neuvedl, že se nikdy nesetkal se stresem ve své práci. Vypočítaný koeficient dosahuje velmi nízké hodnoty pouze 0,32. Proto by se měla firma více zaměřit na tuto problematiku a zavést určitá nápravná opatření, která by snížila stresující situace ve firmě.

Graf č. 4.12 Konflikty na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

11 respondentů uvedlo, že se na pracovišti bohužel občas setkávají s konflikty. 5 respondentů nezaznamenalo, že by ve firmě k nějakým konfliktům vůbec docházelo a zbývajících 3 zaměstnanců uvedli, že se za dobu svého působení ve firmě nikdy s žádnými konflikty mezi kolegy či nadřízenými neselekali. Vypočítaný koeficient nabývá hodnoty 0,45 a bohužel tedy proměnná spadá do negativního působení na klima podniku. Stejně jako u předešlé otázky by měla být zavedena určitá nápravná opatření, aby se konflikty na pracovišti co nejvíce omezily.

Graf č. 4.13 Jistota zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu je zřejmé, že zaměstnanci hodnotí jistotu svého zaměstnání velmi pozitivně. Největší počet zaměstnanců (9) se při odpovídání na otázku, jak hodnotí jistotu svého zaměstnání přiklonilo k odpovědi jako „dobrou“. Druhá nejčastější odpověď byla jako „velmi dobrou“, kterou využilo 7 zaměstnanců. Dva zaměstnanci na tuto otázku nedokázali buď kladně či záporně odpovědět a zvolili možnost „nevím“. Poslední respondent hodnotí jistotu svého zaměstnání jako „ani dobrou, ani špatnou“. Velice pozitivní informace pro vedení je, že žádný z respondentů nezvolil možnost „spíše špatnou“ a „špatnou“. Koeficient této proměnné tak dosahuje vysoké hodnoty 0,87 a velmi pozitivně tak působí na klima v podniku.

Graf č. 4.14 Motivace při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina všech dotázaných (8 respondentů) odpověděla na otázku, zda se cítí být při práci motivováni takto: „někdy ano, někdy ne“. 5 zaměstnanců se cítí být motivováni a to často. 3 zaměstnanci jsou dokonce při své práci motivováni a to vždy. Naopak dva pracovníci se cítí být spíše nemotivováni při vykonávání své pracovní činnosti. Poslední dotazovaný nedokáže tuto otázku nijak posoudit. Koeficient dosahuje hodnoty 0,63, což znamená, že motivace pracovníků patří v ZHT Group s. r. o. do oblasti, která pozitivně působí na podnikové klima.

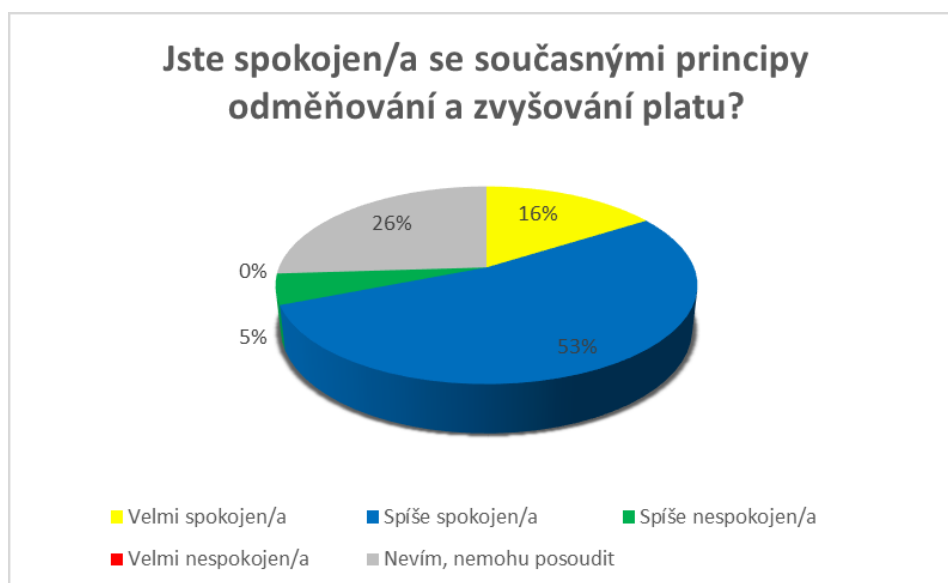
Graf č. 4.15 Odměna za vykonanou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Odměňování za svou práci hodnotí dle grafu zaměstnanci spíše pozitivně. Největší procento (7 respondentů) vybralo odpověď „spíše ano“ na otázku, zda je odměna za vykonanou práci adekvátní. Poté 5 zaměstnanců uvedlo, že jsou zcela spokojeni s odměnou a shodně pro pět zaměstnanců odměna spíše není adekvátní. Dva zaměstnanci nedokáží jednoznačně odpovědět a zvolili možnost nevím.

Graf č. 4.16 Spokojenost se současnými principy odměňování a zvyšování platu



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina dotazovaných je se současnými principy odměňování a zvyšování platu spíše spokojena, jedná se o 10 respondentů. Tři pracovníci jsou s principy dokonce velmi spokojeni, což je velmi kladné zjištění. Pět pracovníků nemohlo posoudit současné odměňování a zvyšování platu. Tuto problematiku lze hodnotit velice kladně, jelikož ani jeden z respondentů není velmi nespokojen a spíše nespokojen je pouze jeden pracovník.

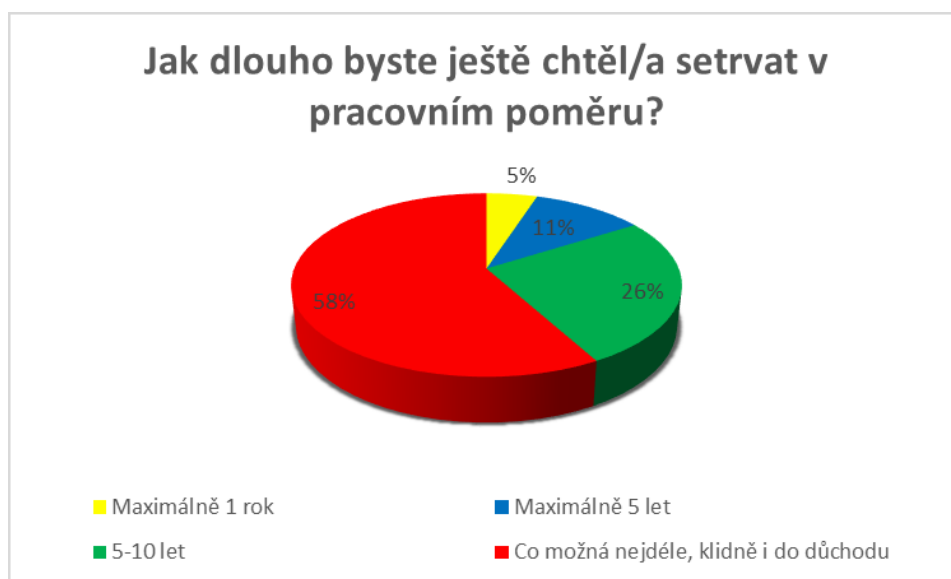
Graf č. 4.17 Práce neodpovídající pracovní náplni



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většině pracovníků spíše nebyla nařízena práce, která neodpovídá jejich pracovní náplni, jedná se o 10 respondentů, kteří takto odpověděli. 7 pracovníků se s takovým jednáním občas setkali, a dokonce jeden pracovník velice často. Naopak poslední z respondentů se s takovouto nařízenou prací nikdy nesetkal. Zjištěný koeficient k u této otázky dosahuje hodnoty 0,72, což řadí tuto otázku mezi pozitivně působící na klima podniku.

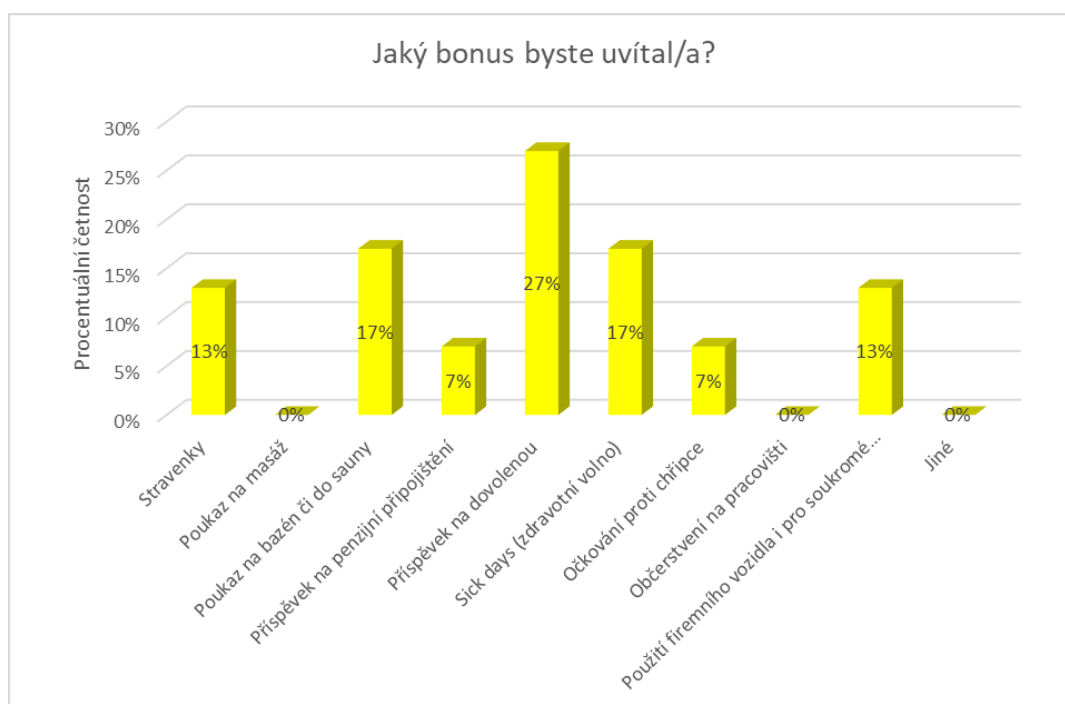
Graf č. 4.18 Setrvání v pracovním poměru



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce zabývající se setrváním v pracovním poměru převládají velmi kladné odpovědi většiny respondentů a lze usuzovat, že jsou ve firmě spokojeni. 11 zaměstnanců by ve firmě zůstalo nejraději co možná nejdéle, klidně i do důchodu. Pět zaměstnanců zvolilo variantu „5-10 let“, 2 zaměstnanci by chtěli ve firmě setrvat „maximálně 5 let“ a pouze jeden zaměstnanec by chtěl firmu do roka opustit a najít si jinou pracovní pozici.

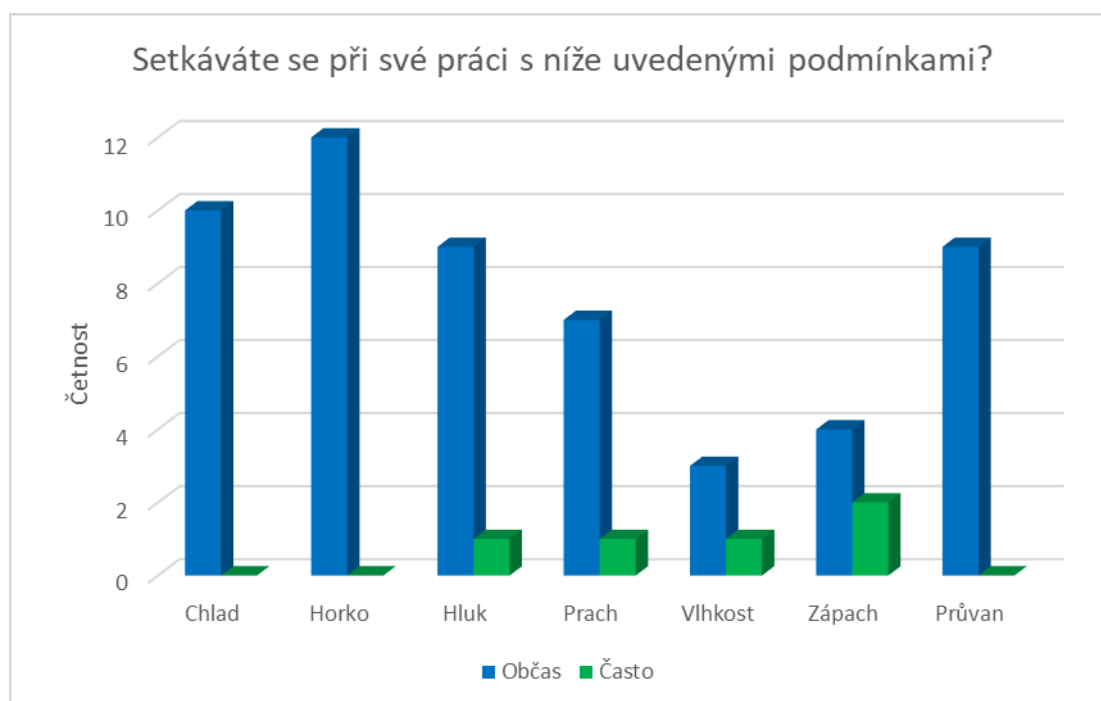
Graf č. 4.19 Pracovní benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Devatenáctá otázka se zabývala pracovními bonusy. Každý zaměstnanec mohl vybrat maximálně dva bonusy z navrhovaných nebo měl možnost si dopsat svůj vlastní benefit. Žádný ze zaměstnanců však možnost navrhnout svůj vlastní bonus nevyužil. Největší část respondentů by navrhovala a uvítala příspěvek na dovolenou. Dále by pracovníci uvítali sick days a poukaz na bazén či do sauny, kde by se mohli po práci zrelaxovat. Za zmínku stojí také stravenky, které mohou doposud využívat pouze vedoucí pracovníci a použití firemního vozidla pro soukromé účely. Pouze malé procento respondentů by uvítalo příspěvek na penzijní připojištění či očkování proti chřipce. Zájem mezi pracovníky nebyl o poukaz na masáž a o občerstvení na pracovišti.

Graf č. 4.20 Negativní podmínky při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá otázka se zaměřovala na různé negativní podmínky, se kterými se v práci mohou zaměstnanci denně setkávat. Mezi nejčastější nepříjemné podmínky respondenti uvedli zápach, dále se jedná o hluk, prach a vlhkost. Především v letních měsících se zaměstnanci nejvíce setkávají s horkem, a to jak dělníci ve výrobní hale, tak i THP pracovníci v kancelářích, které jsou umístěny v prvním patře pod střechou. Mezi další občasné negativní podmínky pracovníci uvedli chlad, hluk, průvan a prach.

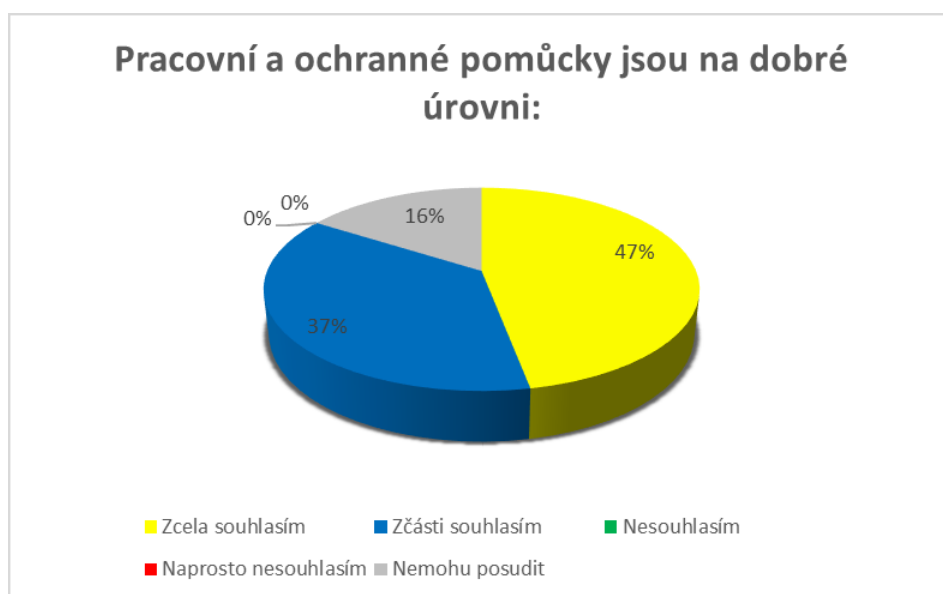
Graf č. 4.21 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (9) odpovědělo na otázku, zda souhlasí s výrokem, že je na pracovišti dodržování BOZP, uvedlo „spíše ano“. 7 respondentů si myslí, že se na pracovišti dodržují zcela určitě všechny zásady BOZP. Naopak dva respondenti jsou na pochybách a myslí si, že se bezpečnost spíše nedodržuje. Poslední pracovník na tuto otázku nedokázal zcela jasně odpovědět a zvolil raději odpověď „nevím“.

Graf č. 4.22 Pracovní a ochranné pomůcky



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřovala na ochranné pomůcky spíše při manuálních pracích (např. rukavice) a na pracovní pomůcky u dělníků (např. nářadí) i u THP pracovníků (např. počítač či tiskárna). 9 respondentů zcela souhlasí s výrokem, že jsou tyto pracovní a ochranné pomůcky na dobré úrovni. Z části s tímto výrokem souhlasí 7 pracovníků. Zbývající respondenti tyto ochranné a pracovní pomůcky nedokáží nijak posoudit či ohodnotit.

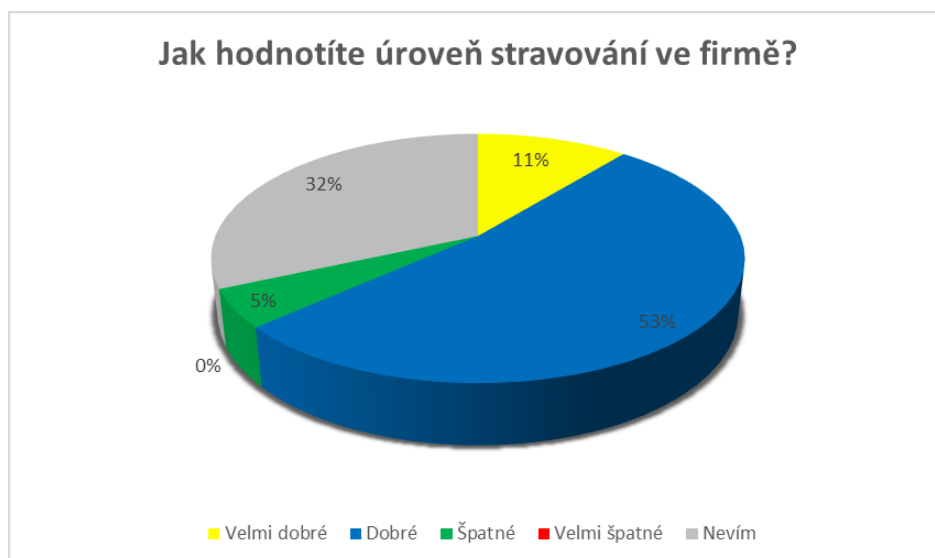
Graf č. 4.23 Čistota na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce hodnotili respondenti čistotu jak svého pracoviště, tak i společných prostor, jako je toaleta či kuchyňka. 10 zaměstnanců hodnotí čistotu jako dobrou a 5 zaměstnanců dokonce jako velmi dobrou. Třem pracovníkům se jeví čistota jako nedostatečná a ohodnotili ji známkou „špatná“. Jeden pracovník není s čistotou na pracovišti vůbec spokojen a hodnotí ji jako velmi špatnou.

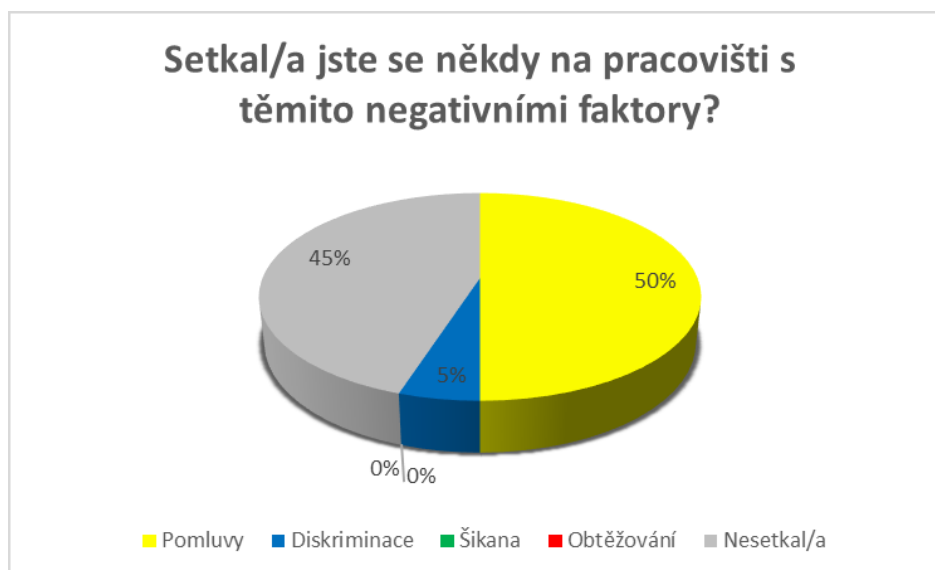
Graf č. 4.24 Úroveň stravování ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka se zaměřovala především na zaměstnance, kteří využívají stravování ve firmě. Ti, kteří toto stravování nevyužívají, samozřejmě zvolili možnost „nevím“, jedná se o 6 zaměstnanců. Obědy dováží dvě firmy a zaměstnanci si mohou vybrat, které menu jim vyhovuje více. 10 pracovníků hodnotí úroveň stravování jako „dobré“ a dva zaměstnanci dokonce jako „velmi dobré“. Jeden respondent není se stravováním spokojen a hodnotí jej jako „špatné“.

Graf č. 4.25 Negativní faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka v dotazníku se zaměřovala na patologické jevy, které se v podnicích nejčastěji vyskytují. Je velice pozitivní, že se 9 zaměstnanců nikdy nesetkalo s jevy, uvedenými v grafu. Bohužel deset pracovníků se při své práci setkalo s pomluvami. Jeden z těchto deseti respondentů se zároveň setkal i s diskriminací od svých kolegů. Firma by se měla na tyto jevy zaměřit a odstranit je, jelikož velice negativně působí na celé podnikové klima.

4.3 Stručné shrnutí získaných poznatků

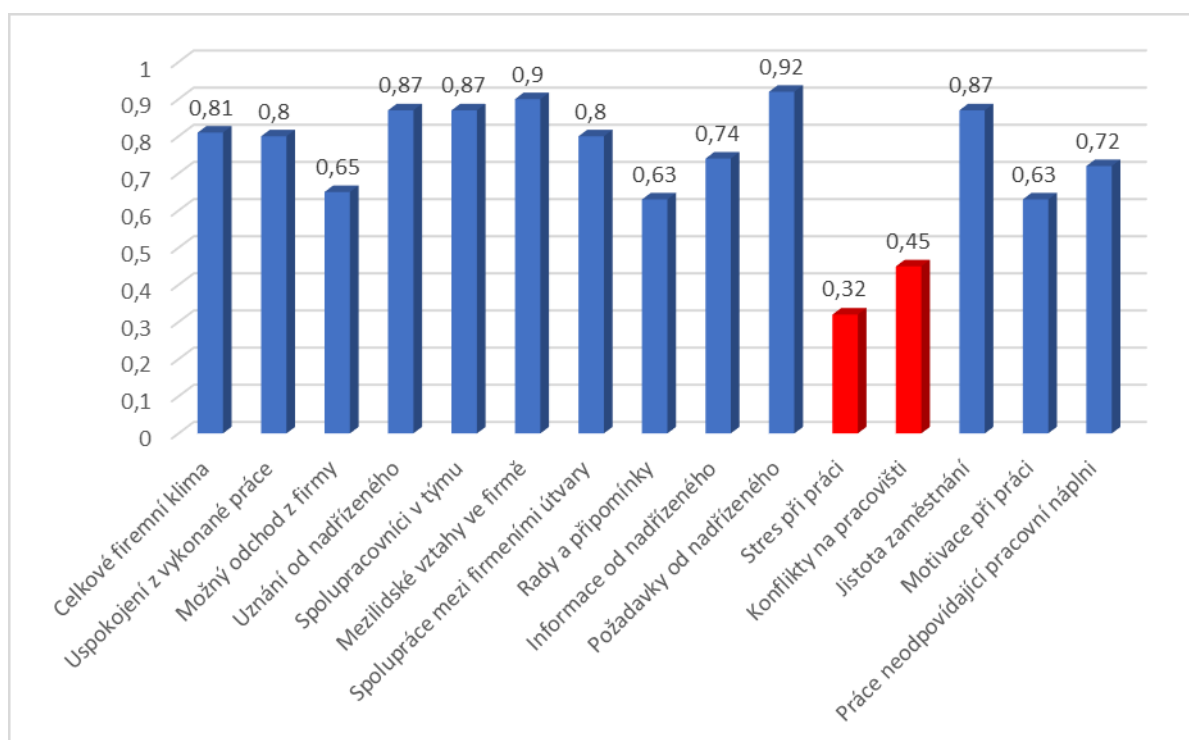
Z provedeného dotazníkového šetření lze diagnostikovat klima, jenž převládá v podniku. Velice pozitivní informací je to, že je převážná většina respondentů ve svém zaměstnání spokojena. Mezi nejvíce pozitivně hodnocené faktory lze zařadit srozumitelné požadavky od nadřízeného, mezilidské vztahy ve firmě, spolupracovníky v týmu, či uznání od nadřízeného. Velmi kladně také pracovníci hodnotí jistotu svého zaměstnání. Velmi kladně je také hodnocena odměna za vykonanou práci, což lze brát jako velmi pozitivní faktor, jelikož na začátku dotazování panovala obava, že většina respondentů uvede, že za svou práci dostávají malé finanční ohodnocení.

U otázky, zda nadřízený bere na vědomí rady a připomínky svých podřízených byl sice vypočítán koeficient 0,63, ale 74 % dotázaných uvedlo, že tyto rady a připomínky bere nadřízený v potaz jen občas. Měla by se tedy zlepšit komunikace mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem. Alespoň mírné zlepšení by si zasloužila také motivace pracovníků se stejně ohodnoceným koeficientem 0,63, například formou benefitů. Zaměstnanci také vyjádřili názor, který z benefitů by ve firmě uvítali, nejvíce hlasů získal příspěvek na dovolenou. Dále byl největší zájem o sick days a poukaz na bazén či do sauny.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že mezi proměnné, které negativně ovlivňují klima podniku patří zejména stres při práci a konflikty na pracovišti. Zaměstnanci si také stěžovali na častý výskyt zápachu a prachu na pracovišti. Občas je také trápí horko či chlad. Bohužel více než polovina zaměstnanců se při vykonávání své práce setkala s pomluvami od svých spolupracovníků.

Hodnoty všech vypočítaných koeficientů jsou uvedeny v grafu č. 4.26. Koeficienty proměnných, které pozitivně ovlivňují klima podniku a mají hodnotu vyšší než 0,5 jsou vyznačeny modrou barvou. Naopak ty proměnné, které nedosáhly alespoň na hodnotu 0,5 a negativně tak ovlivňují podnikové klima jsou vyznačeny červeně.

Graf č. 4.26 Hodnoty koeficientů u zkoumaných proměnných



Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

I když bylo na základě dotazníkového šetření zjištěno, že panuje v podniku velmi příznivé klima, vyšly najevo i určité problémové oblasti, na které by se mělo vedení podniku i samotní zaměstnanci zaměřit. Pozitivní podnikové klima se odráží ve výkonech zaměstnanců, kvalitě produkováných výrobků, spokojenosti zaměstnanců i firemních zákazníků. I když nikdy nebudou všichni zaměstnanci zcela spokojeni, lze zjištěným problémovým oblastem předcházet nebo je zcela odstranit. V páté kapitole tak budou představeny návrhy a doporučení ke zlepšení celkového podnikového klimatu.

5.1 Motivace při práci

53 % zaměstnanců se cítí být při práci motivováni jen občas či téměř nikdy. Každého pracovníka motivuje trochu něco jiného, proto by se mělo každému zaměstnanci naslouchat, a nejen poslouchat co říká. Lidé pak začnou mluvit o svých problémech, co jim vadí, ale také co sami navrhnou a co si přejí.

S motivací také úzce souvisí nabídka zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci by nejvíce uvítali příspěvek na dovolenou. Takovýto příspěvek je pro zaměstnavatele do 20 000 Kč nedaňovým nákladem. Příspěvek se může vyplácet např. v červnové mzdě, ale částka se poníží o daň a sociální a zdravotní pojištění. Jako nejlepší varianta se jeví vyplácet tento příspěvek zpětně. Zaměstnanec předloží zaměstnavateli fakturu z cestovní kanceláře, letecké společnosti či hotelu a je mu zpětně proplacena. Takto je možné se vyhnout zdanění a sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Stejným principem zdanění podléhají také vouchery na bazén či do sauny, které by zaměstnanci také rádi uvítali. Pro obě strany je výhodnější poskytnout voucher než peněžní příspěvek do mzdy.

Zaměstnanci také projeví zájem o stále oblíbenější „sick days“ neboli zdravotní volno. Jedná se o např. 3-5 dní volna za rok, které se neodečítají z dovolené a zaměstnanec za ně dostává mzdu. Pro obě strany je totiž lepší, když zaměstnanec bojuje s lehčí nemocí, či nevolnostmi pár dnů doma a poté jde zdravý do práce, než aby nakazil své kolegy, či šel týden na nemocenskou, která je finančně nevýhodná pro obě strany.

5.2 Rady a připomínky

74 % všech dotazovaných uvedlo, že nadřízený bere v potaz jejich rady a připomínky pouze občas. Často tedy chybí potřebná zpětná vazba. Možným návrhem mohou být pravidelné porady, při kterých pracovníci vyjádří své rady a připomínky. Nadřízený by měl všechny své podřízené vyslechnout a vyjádřit se k danému tématu ihned nebo s určitým časovým odstupem, např. do další porady. Vždy však musí být dodržena zásada, že se vedoucí pracovník vyjádří ke každé připomínce, i když třeba negativně.

5.3 Stres při práci

Většina pracovníků je při výkonu svého zaměstnání ve stresu. Ve firmě je především problém se stresujícími časovými termíny. Firma vyrábí většinou na zakázku a často se vyskytují problémy, které nutí zaměstnance pracovat přesčas. Lidé ve stresu podávají horší pracovní výkon, dopouštějí se chyb a hrozí jim i vyšší riziko úrazu. Při časovém plánování zakázky by se měly prodloužit časové rezervy (pokud to dovoluje zakázka) pro případné neplánované situace. Zaměstnanci, kteří pracují přesčas by měli mít po dokončení zakázky alespoň den volna na odpočinek. Posledním krokem může být přijetí nového zaměstnance a tím posílení pracovního týmu. Tímto se může předcházet situacím, že někteří zaměstnanci opustí práci po pár letech zcela vyčerpaní a frustrovaní.

5.4 Konflikty na pracovišti

Konfliktům na pracovišti by se mělo nejlépe předcházet a již vzniklé konflikty by se měly v co nejkratším časovém horizontu řešit. Nevyřešený konflikt by se mohl prohlubovat a přerůst v konflikt ještě větší. Nadřízený by se měl aktivně zapojovat jako prostředník do řešení vzniklých podnikových konfliktů. Toto by mělo nejlépe probíhat za zavřenými dveřmi. Nadřízený by měl obě strany vyslechnout, zjistit, proč daný konflikt vůbec vznikl a zda může ohrozit pracovní výkon. Nadřízený by se neměl přiklánět k žádné straně, měl by být objektivní a společně by měli najít řešení dané situace. Nejlepší je konfliktům předcházet. Řešením může být např. teambuilding, což jsou různé aktivity, které zlepšují vztahy mezi kolegy, rozvíjí pracovní tým, podporují komunikaci nebo společné překonávání překážek. Teambuilding by se měl pořádat mimo pracoviště, aby se zaměstnanci poznali z jiného úhlu pohledu. Nadřízení a podřízení mají také možnost se setkat na stejné úrovni.

5.5 Nepříjemné podmínky

Další problémovou oblastí, se kterou se musí pracovníci po čas pracovní doby setkávat jsou různé nepříjemné podmínky. Zaměstnanci si nejvíce stěžovali na zápach, prach, horko a chlad. Zápach se nejvíce vyskytuje ve společných prostorech, jako je kuchyňka, toalety, šatna a také výrobní hala. Zápach vznikající při různých výrobních operacích ve výrobní hale nelze nijak eliminovat, ale je zapotřebí tyto prostory pravidelně odvětrávat a zaměstnancům poskytnout alespoň roušky či respirátory. Jelikož probíhá úklid celého pracoviště velmi nepravidelně, byla by vhodná reorganizace úklidových prací. Měl by být zvolen či přijat pracovník, který by prováděl všechny úklidové práce např. třikrát týdně. Všechny úklidové činnosti, jejich frekvence a umístění ve firmě by měly být sepsány pro větší přehlednost a pozdější kontrolu. Kvalitu této práce by měl vždy kontrolovat nadřízený pracovník, aby nedocházelo k opětovnému návratu těchto nepříjemných podmínek.

Při extrémních venkovních teplotách jsou pracovníci vystaveni přílišnému chladu či horku. V letních měsících dosahuje teplota v kancelářích až k 30 stupňům Celsia. Přispívá k těmto nepříjemným podmínkám i fakt, že na malém prostoru pracuje větší množství pracovníků a teplo vydávají také elektrická zařízení, jako např. počítače či tiskárny. Podobný problém trápí také pracovníky ve výrobní hale. Vhodným, i když nákladným opatřením se jeví nákup klimatizace a lepší izolace střešních prostor. Tato izolace by zabránila úniku tepla v zimních měsících a zároveň by bránila průniku teplého vzduchu do obytných prostor. Extrémní teploty totiž působí na zaměstnance negativním způsobem a ovlivňují jejich pracovní výkony.

5.6 Pomluvy

S pomluvami se ve společnosti setkala 10 z 19 zaměstnanců. Pomluvy jsou nebezpečné, jelikož ničí pracovní vztahy a poškozují člověka nebo mohou dokonce rozvrátit celý pracovní kolektiv. Nejlepší je pomluvám předcházet. Například tak, že pracovník nebude probírat všechny své soukromé záležitosti na pracovišti, spory bude řešit pouze s kolegou, se kterým tyto spory vede, sám nebude pomlouvat své spolupracovníky a ani nebude již vzniklé pomluvy poslouchat. Pokud zná postižený zdroj pomluv, měl by si s danou osobou promluvit. Je však nutné se vyhnout zbytečné agresi. Pokud se nedá s daným spolupracovníkem domluvit a pomluvy pokračují, měl by toto jednání řešit se svým nadřízeným. Krajiním východiskem je také řešení problému soudní cestou, ke kterému by se však mělo přistupovat zcela výjimečně. Možným návrhem na zlepšení může být vypracování etického kodexu.

6 Závěr

Pracovat v podniku, který se může pyšnit příjemným organizačním klimatem, znamená pro zaměstnance nejen výborné mezilidské vztahy se spolupracovníky a kvalitní pracovní prostředí, ale také vysoký pracovní výkon. Důležitý je také výkon celé společnosti a produkování kvalitních výrobků a služeb. Je důležité se na klima podniku zaměřovat neustále a možné nedostatky odstranit co nejdříve.

Cílem této diplomové práce bylo diagnostikovat podnikové klima ve společnosti ZHT Group s. r. o. a zjistit, jaké klima zde převládá. První kapitola se zabývala teoretickými východisky potřebnými k diagnostikování klimatu v podniku a informacemi nutnými pro vytvoření kvalitního dotazníkového výzkumu. V další kapitole proběhlo seznámení s firmou ZHT Group s. r. o. Dále byla provedena diagnostikování podnikového klimatu pomocí vyhodnocení vytvořeného dotazníku, který byl předán všem zaměstnancům v papírové podobě. Následující kapitola vyvozuje určité návrhy a doporučení, jež by mohly být pro podnik přínosné a mohly by tak zlepšit současné podnikové klima.

Dotazníkové šetření proběhlo bez sebemenších komplikací a bylo navráceno 100 % dotazníků. Všichni zaměstnanci velice dobře spolupracovali a k dotazníku přistupovali velice kladně. Klima v podniku bylo diagnostikováno jako velmi příznivé. Byly však zjištěny určité problémové oblasti, na které by se mělo vedení podniku zaměřit. Jednalo se především o stres a konflikty na pracovišti, oblast zaměstnaneckých benefitů, zhoršené pracovní podmínky či pomluvy mezi pracovníky. Výsledky průzkumu a možné návrhy a doporučení budou předány vedení společnosti a dojde alespoň k malému zlepšení stávajícího podnikového klimatu.

Společnost by se měla zaměřit a posilovat ty faktory, které pozitivně ovlivňují stávající klima podniku. Faktory, které se jeví jako problémové a negativně tak ovlivňují podnikové klima by měla potlačovat a v co nejkratším časovém horizontu řešit.

Seznam použité literatury

ASHKANASY, Neal M., Celeste. WILDEROM a Mark F. PETERSON. *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2011. 664 p. ISBN 978-1-4129-7482-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

KAŠÍK, Josef a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s.

KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRYMLÁKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN	Česká státní norma
dB	decibel
FO	fyzická osoba
Hz	hertz
Lx	lux
m ²	metr čtvereční
m ³	metr krychlový
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník
USAR	Vyhledávací a záchranný odřad do obydlených oblastí

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2018

Lukáša Ryšavého
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přípustné hodnoty mikroklimatických podmínek pro celý rok

Příloha č. 2: Přehled účinků hluku na člověka

Příloha č. 3: Korekce pro stanovení nejvyšších přípustných hodnot hluku

Příloha č. 4: Dotazník podnikového klimatu